

كيف نحصن موظفينا ضد الفساد الإداري

إعداد

الدكتورة / ابتسام عبد الرحمن حلواني

أ.مشارك الإدارة العامة

المشرفة على قسم الإدارة العامة

شطر الطالبات / جامعة الملك عبدالعزيز

جدة / المملكة العربية السعودية

ورقة عمل مقدمه إلى:

المؤتمر العربي الثالث للإدارة

" القيادة الإبداعية في ظل النزاهة و الشفافية "

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

28 - 31 أكتوبر 2002 م

بيروت / الجمهورية اللبنانية

المقدمة

ربط الخبراء الدوليين في تقاريرهم التي أعدها عن مشكلات الدول النامية بين فشل برامج التنمية وانتشار الفساد الإداري في تلك الدول. حيث تتعدد صور الفساد الإداري وتعمق داخل الإدارات بين استغلال مقبوت للسلطة في خدمة الأهداف والعلاقات الشخصية وبين التقصير والغش والتسبب وإهدار المال العام والتحايل على الأنظمة وأخذ العمولات والرشوة وغير ذلك من صور الفساد الإداري الذي توسعت دائرته وانتشرت مظاهره بشكل لم يعد بالإمكان تجاهله، في الوقت الذي بات فيه من الصعب إثباته، لوجود عوامل جانبية مهمة تدعم ذلك الفساد وتعزز انتشاره.

لذا فقد رغبت الباحثة في استطلاع رأي مجموعة من الأفراد المتعاملين مع الإدارات العامة لمعرفة وجهة نظرهم حول الفساد الإداري بما يتضمنه من صور وأسباب، ومظاهر وآثار، واستراتيجيات مقترحة يمكن عن طريقها تلمس الحلول المناسبة قدر الإمكان، وحيث أن الباحثة ترى أهمية الدور الذي يقوم به الموظف كإنسان في إرساء دعائم الفساد استناداً إلى مدى التزامه الديني وأسلوب تربيته وطبيعة البيئة التي عاش فيها فإنه يصبح من الضروري البحث في إمكانية التركيز على هذه الجوانب المهمة عند علاج مشكلة الفساد الإداري، خاصة وأن الرقابة الذاتية هي المحور الذي تقوم عليه مبادئ الإدارة الإسلامية منذ عهد الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام مما يستتبع ضرورة العودة إلى تعاليم الدين الحنيف وغرس مقوماته السمحة في نفوس الأفراد منذ الصغر، حتى ينشئوا كأفراد صالحين قادرين على التحكم في أهوائهم والرضوخ لصوت ضمائرهم، مراقبين الله في تصرفاتهم وأدائهم لواجباتهم.

تحتوي هذه الورقة على استعراض موجز لماهية الفساد الإداري وصوره وأسبابه وآثاره المتوقعة وموقف الإسلام منه وأساليب مقاومته في العصر الحديث، كما تناقش باختصار أخلاقيات الإدارة العامة ودور المواطن في نشر الفساد الإداري ودور التنشئة الاجتماعية في إعداد الموظف العام من حيث المؤسسات والعوامل التي تساهم في صنع شخصيته وتكوينها، ثم قامت الباحثة بعد ذلك باستطلاع آراء عينة من الرجال السعوديين

المتعاملين مع الإدارات العامة حول تلك النقاط في محاولة لمعرفة الواقع الفعلي للفساد الإداري وما يتطلبه من توجهات تساعد على تمهيد الطريق أمام الحلول المناسبة التي يمكنها تخفيف حدة الفساد الإداري وحدة انتشاره بإذن الله.

ماهية الفساد الإداري:

يقال في اللغة فسد الشيء أي أنه لم يعد صالحا خاصة إذا فسد من نفسه، أما الإفساد فهو بفعل خارجي، وقد تناول القرآن الكريم الفساد في خمسين آية تنهى عنه وتحذر منه وتحدد جزاءه (1)

ويعرف الفساد الإداري بأنه (سلوك منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية) (2) أو هو (تصرفات تمارسها فئة من الموظفين الذين تتسع صلاحياتهم ويزداد نفوذهم فيميلون إلى الاستعلاء والاستغلال) (3)

تنتشر صور الفساد الإداري في الدول النامية وتتعدد بشكل مباشر وغير مباشر مما أدى إلى عرقلة التنمية في تلك الدول وتعود الناس على تقبل أوضاع معينة فرضتها ظروف ذلك الفساد عليهم مما أدى إلى تعطل حقوق الكثيرين وعدم القدرة على الحصول عليها، إضافة إلى حصول آخرين على حقوق ليست لهم بحكم التلاعب والتهاون، حيث يمكن إجمال أهم صور الفساد الإداري في الدول النامية في الأشكال التالية (4):

- **الرشوة:** وهي وسيلة استخدام الوظيفة للحصول على مكاسب شخصية، وتشمل كل المنافع التي تحفز الموظف للاتجار بسلطته حيث تدفعه للحصول على حقوق أو مزايا باطلة، أو لإبطال واجبات مستحقة، أو دفعا لضرر واقع أو متوقع.
- **الاختلاس:** وهي إما أخذ مباشر للنقود المودعة لدى الأفراد أو لدى غيرهم عن طريق التزوير أو التحريف أو إضافة معلومات كاذبة خاصة في ظل اعتقاد البعض بإمكانية الانتفاع من المال العام شخصيا.
- **الغش والتدليس:** ويهدف إلى تحقيق الأغراض الخاصة أو إنجاز المعاملات أو التنصل من الالتزامات أو زيادة الأرباح على حساب الغير، وينقسم إلى أنواع مختلفة

كالغش التجاري والغش العلمي والغش المهني والغش الفني، حيث ينتشر في التعاملات المختلفة داخل الإدارات العامة.

- **استغلال الصلاحيات:** سواء كانت صلاحيات أساسية أو مفوضة حيث تستغل سلبيا إما في التشدد مع البعض وحرمانهم من الحصول على الخدمات العامة أو بالتساهل عند التعامل مع شرائح أخرى بحكم العلاقات الشخصية مما تضيع معه الموضوعية والأمانة.
- **الابتزاز:** وهو استغلال المراجعين بالحصول على أموال نقدية منهم أو أشياء عينية مقابل الحصول على الخدمة المطلوبة أو التسهيلات، أو منعا للتعرض للإيذاء الجسدي أو التعذيب النفسي أو الإساءة للسمعة مما يضطر الناس للدفع مقابل التخلص من الإساءة أو مقابل اخذ الحق.
- **التحيز والمحاباة:** وينطلق هذا السلوك من دوافع قبلية أو عنصرية أو إقليمية تميز بين المواطنين وتؤدي إلى غرس الحقد في النفوس وتتحرف عن الأهداف العامة التي تدعو إلى خدمة الجميع بالدرجة نفسها وعلى حد سواء.
- **التقصير والإهمال:** وذلك عن طريق إضاعة الممتلكات العامة تعبيرا عن الحقد والسخط كالتكاسل المتعمد أو عدم الالتزام بأوقات العمل واستغلاله في أمور أخرى، أو إفشاء الأسرار وزرع الفرقة بين العاملين والإساءة للمراجعين.
- **الهديا الغلول:** وهي الهدايا التي يتم تبادلها بين المرؤوسين ورؤسائهم أو بين المراجعين والموظفين على اعتبار أنها هدايا عادية مع أنها تقدم لتحقيق مصالح شخصية كمجاملة المسؤولين وإرسال الهدايا إلى أبنائهم أو أسرهم طمعا في أشياء أخرى يتم استيعابها ضمنا.

وحيث أن هذه الورقة تركز بشكل أكبر على مظاهر الفساد الإداري المرتبطة بالأداء الوظيفي والتي تعاني منها معظم الإدارات العامة في الدول النامية، فإنه يمكن تلخيص أهم تلك المظاهر (التي يمكن إضافتها إلى ما سبق) في النقاط التالية (5) :

- انتشار ظاهرة التسبب وعدم الانضباط.
- تكدر الموظفين في المكاتب دون وجود عمل.
- سوء التنظيم وبطء إنجاز الأعمال وتعطيل مصالح المواطنين.
- التمسك بالروتين ونمطية الإجراءات وحرفية نصوص القوانين واللوائح.
- قلة كفاءة الموظفين وهبوط مستوى أداءهم.
- انتشار المحاباة وتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.
- اللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية وانعدام الثقة في مدى تنفيذ مبدأي الثواب والعقاب
- كثرة الإجراءات وتعقيدها لتحقيق الكسب غير المشروع الذي يعد عقبة أمام قضاء مصالح المواطنين.

الواقع الفعلي للفساد الإداري:

- لاحظت الباحثة أن الدراسات قد بينت وجود مظاهر الفساد الإداري فعليا، إذ توصلت إحدى الدراسات المطبقة ميدانيا إلى النتائج التالية (6) :
- ضعف الوازع الديني عند بعض الموظفين مما يؤدي إلى قبول بعضهم للرشوة.
 - لجوء بعض المراجعين إلى استخدام عوامل الضغط الاجتماعي لسرعة إنجاز الخدمة أو الاستعانة بالأقارب وذوي العلاقة من الموظفين.
 - الخضوع عموما للضغوط الاجتماعية في إنجاز المعاملات باعتبار ذلك واجبا اجتماعيا.
 - الإهمال والتسبب عند البعض وضعف الإحساس بالمسؤولية عند البعض الآخر.
 - تفضيل بعض الموظفين لمصالحهم الخاصة.
 - خضوع أداء بعض الموظفين لحالتهم المزاجية.
 - عدم تقدير قيمة الوقت سواء وقت الدوام الرسمي أو وقت المراجع.
 - قصور في أنظمة الرقابة والمتابعة والتوعية.

- تكاسل بعض الرؤساء عن أداء دورهم الإشرافي والتوجيهي وسلبيتهم مما يدفع بعض مرؤوسهم لتقليدهم.
- نمو السلطة بشكل غير رسمي مما يؤدي إلى سوء استخدامها.
- ارتفاع درجة الإحساس لدى المواطن بمشكلة إساءة استخدام السلطة.
- شكوى الغالبية من المحاباة واللامبالاة وضعف الكفاءة وجهل بعض الموظفين بالأنظمة.

كما بينت دراسة ميدانية أخرى أن أهم مظاهر التسبب الموجودة فعلا في الإدارات العامة يمكن تلخيصها في التالي (7):

- مجاملة المعارف من المراجعين وإنجاز معاملاتهم.
- عدم التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي.
- تفضيل المصلحة الشخصية على مصلحة العمل.
- البطء في إنجاز المعاملات أو إيقاءها متراكمة دون إنجاز.
- عدم بذل الجهد المطلوب لأداء العمل.
- انعدام الولاء للوظيفة ولجهة العمل.
- استغلال الوظيفة في تحقيق مكاسب شخصية.

أخلاقيات الإدارة العامة والمشكلات المرتبطة بها:

هناك ستة مستويات للمشاكل الأخلاقية بالإدارات الحكومية تشمل الفرد، والفرد من خلال التنظيم، والتنظيم الداخلي، والتنظيم ككيان اجتماعي، والبيئة الداخلية للتنظيم، والبيئة الدولية المرتبطة بانفتاح التنظيم على العالم، حيث يكون لكل فرد إدراكه الخاص وتجربته المستقلة المرتبطة بهذه الأبعاد الأخلاقية، علما بأن البعد الأخلاقي في التنظيم يتأثر بشكل كبير بانتماء الأفراد للنظام الاجتماعي الذي تتداخل فيه مصالح الآخرين واهتماماتهم مع مصالح العاملين بالتنظيم بشكل قوي. (8)

ويلاحظ أن هناك عدة عوامل مختلفة تحدد طبيعة المسألة الأخلاقية يتعلق بعضها بالفرد وبعضها الآخر بالتنظيم كطبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف وخصائصها. (9)

لذا يتبين أن هناك مفهومين رئيسيين يعتبران الأساس في مناقشة أخلاقيات الإدارة وهما المفهوم الثقافي بالمنظمة ومفهوم تقدير المسؤولية، حيث يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة هو الأساس الذي يقوم عليه تحليل السلوك الأخلاقي بالمؤسسة، أما مفهوم تقدير المسؤولية فقد يكون شخصيا يتعلق بالموظف أو بالمستفيد من خدمات المؤسسة أو قد يكون في شكل مسؤولية اجتماعية للمؤسسة نفسها، حيث تترتب على المسؤولية الفردية مفاهيم محاسبة الموظفين داخليا من رؤسائهم حول أدائهم ومدى تحقيقهم لأهداف التنظيم، إضافة إلى المساءلة الخارجية المرتبطة بالرقابة على التنظيم، أما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية فإن المنظمة تؤدي بعض الأدوار الاجتماعية كخلق الوظائف ومعالجة أضرار البيئة والمحافظة على صحة العاملين إضافة إلى جميع أدوارها الإنسانية، حيث تقود الحاجة إلى الرقابة الاجتماعية إلى مفهوم النزاهة فيما يتعلق بالسياسات وتطبيقها، ويرتبط ذلك بتقدير إطار عام لدعم القدرات الإدارية بالقطاع الحكومي ودعم وتفعيل آليات محاسبة الموظفين مع تفعيل وتطوير الدور القانوني حتى يمكن بتطبيق كل ذلك تأسيس قاعدة متينة للرقابة الاجتماعية بالإدارات الحكومية. (10)

وكما يرى (ليون) فإنه إذا كان ولا بد من اتخاذ إجراءات عملية تختص بمفهوم الأخلاق بالإدارة فإن الأمر يتطلب تنقية القيم و المبادئ التي تؤثر في مفاهيم الأفراد وهي تنقية يصعب تحقيقها، لذا فإن هناك أربعة مناهج لترشيد وتبرير سلوك الأفراد الأخلاقي داخل المنظمات ترتبط الثلاثة الأولى منها بالفرد والرابعة بالمنظمة ككيان اجتماعي وهي: (11)

- المنهج النفعي ويتعلق بالمساواة في جوانب العمل بالنسبة للجميع.
- مفهوم الحقوق ويرتبط بمفهوم المساواة بين العاملين في الحصول على حقوقهم وعدم التعدي عليها.
- مفهوم العدل ويرتبط بالمساواة في المعاملة حتى مع الاختلاف بين الأفراد والمهام والمسؤوليات.
- مفهوم التحرر ويتعلق بالمساواة في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

وبما أن المساواة تعني توافق وجهات النظر من أجل الصالح العام فهذا يعني تمكين الإدارة من عرض الجوانب المتعلقة بكل مفهوم مما يؤدي إلى تبني منهج الحل الوسط الذي يتبناه المديرون لمعالجة صراعات المبادئ الأخلاقية.

دور المواطن في وجود الفساد الإداري:

تعتبر الإدارة العامة جزءا من المجتمع الذي تمارس فيه، فهي تحصل على موظفيها من المجتمع وهي تقدم الخدمة للمجتمع نفسه، مما يعني وجود ارتباط وثيق بين الإدارة العامة والمواطن سواء بصفته موظفا أو مستفيدا من الخدمة.

فبالرغم من زيادة التركيز على ضرورة قيام الإدارة العامة بأداء دورها وإنجاز أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا أن الواقع العملي يثبت أن هناك عدة عوامل حدثت من هذا الدور، حيث أن ممارسات المواطنين خاصة في الدول النامية تتميز بقوة تأثيرها وسعة انتشارها بحيث لا يتوقف تأثيرها على إعاقه نجاح الإدارة العامة في تحقيق أهدافها فقط بل تمتد لتؤدي إلى ظهور جوانب سلبية تطول حياة المواطنين أنفسهم في النهاية، مما يوجد الحاجة إلى تعميق مفهوم الخدمة المدنية بالاعتماد على إدراك المواطنين لدور الإدارة العامة في تسهيل معاملاتهم وتقديم الخدمة لهم، خاصة وأن مفهوم الثقافة المدنية الذي يعتبر أساسا لكثير من الدراسات الاجتماعية يمكن إيصاله إلى المواطن من خلال المبادئ والممارسات التي يتعلمها أثناء تعامله مع الأجهزة الإدارية العامة والتي تبدأ أساسا منذ نشأته حتى يتأصل المفهوم لديه في ظل المؤثرات المختلفة كالدين والعلم والأسرة والاقتصاد والسياسة.

إن مهمة إصلاح الإدارة في إدارات الدول النامية تعترضها الكثير من العقبات، خاصة تلك التي ترتبط بدور المواطن في بيئات تلك الدول، حيث أن مفاهيم مواطني تلك الدول هي التي تتحكم في سير العمل بالإدارات وتعرقل نجاحها، حيث يرى (بيترز) أن الثقافة السائدة في مجتمع ما هي التي تعيق أو تسهل مهمة الإدارة فيه مما يشير إلى دور المواطن الذي يعتبر نتاج تلك الثقافة التي تميز المجتمع عن أي مجتمع آخر الأمر الذي يفسر ممارسات المواطنين كداعمين أو معوقين لدور الإدارة العامة.(12)

من جهة أخرى فإن للمواطن دور في تحقيق وتعميق مفهوم الخدمة المدنية حيث يصبح غير مبال بالأنظمة عندما يجد أن الموظفين يطبقون أمورا لم ترد في النظام مما يؤدي إلى مشكلات كثيرة بين الموظف والمواطن ويخلخل الثقة التي يجب أن تنشأ بينهما (13).

لذا يتبين مما سبق أن العلاقة بين المواطن والموظف علاقة تكاملية، فالموظف هو مواطن من مجتمع إما ملتزم ومتزن مما يخلق موظف يطبق القيم والأخلاقيات المطلوبة، وإما مجتمع تسوده الفوضى والمحسوبية وعدم الموضوعية مما يصنع موظفا فاشلا غير قادر على القيام بدوره كما يجب، الأمر الذي يعني أن دور المواطن ينبثق من قيم مجتمعه وبالتالي يكون الموظف على النحو نفسه، مما يؤكد على أهمية دور المواطن في نجاح الإدارة ودفعها إلى تحقيق النجاح أو الفشل... لذا يمكن النظر إلى دور المواطن على النحو التالي: (14)

- إن جوهر مفهوم الخدمة المدنية يتمثل في العلاقة التي تنشأ بين أجهزة الإدارة العامة وبين مواطنيها، فإذا كانت وظيفة الإدارة العامة تنظيم وسن القواعد التي تنظم حياة المواطنين فإن التزامهم بها بشكل سليم هو الذي يكفل تحقيق هذا المفهوم.
- إن تعميق مفهوم الخدمة المدنية في المجتمعات الحديثة لابد أن ينبثق من الفهم الحقيقي لهذا الجوهر، أي أن برامج الإدارة العامة لن تنجح بدون تعاون مواطنيها.
- إن تقلص الموارد واتساع الحاجات يطول حياة المواطنين أنفسهم أولا وأخيرا مما يعني أنهم الأجدر والأولى بالتعاون والإخلاص في تنظيم شؤون حياتهم وتحقيق تقدمها.

وقد بينت الدراسات أن هناك بعض الاتجاهات الإيجابية في ممارسات المواطنين لكل بعد من أبعاد مفهوم الخدمة المدنية كاتباع توجيهات الموظفين في كيفية تسيير المعاملات، إضافة إلى وجود اتجاهات سلبية في مجموعة من الممارسات اليومية

للمواطنين كلجئهم إلى الوساطة و المحسوبية، كما بينت الدراسات أن تفشي العديد من الظواهر السلبية كالوساطة ينعكس على العلاقة بين المراجع والموظف العام بشكل سلبي مما يحول دون إنجاز معاملات المواطنين أو إنجاز خطط الإصلاح في الأجهزة العامة (15).

كما تبين أن أسباب اتجاه المواطنين إلى اتباع السلوكيات السلبية التي تخالف مفهوم الخدمة المدنية تعود إلى ما يلي (16):

- تعود المواطنين على قيم اجتماعية معينة كاستخدام الوساطة حتى في الأمور السهلة، والتنشئة الأسرية التي تعود الفرد على أهمية تحقيق أهدافه بغض النظر عن مصلحة الجهاز، إضافة إلى التقليد الأعمى للمواطنين المخالفين باعتقاد أن مخالفة القانون تحقق الأهداف بشكل أسرع، خاصة وأن مخالفة القانون من قبل بعض المواطنين لا تعرضهم لأي مساءلة مما يؤدي إلى عدم تعميق مفهوم الخدمة المدنية في واقع ممارسات المواطن اليومية.
- وجود عوامل اقتصادية كتدني مستوى المعيشة والإحباط النفسي والبطالة حيث ينصرف كلا من المواطن والموظف إلى الاهتمام بأمورهم الشخصية لتغطية احتياجاتهم مما يجعل الاهتمام بالمنظمة والتعليمات أمور ثانوية.
- السياسات التعليمية والتنقيفية كالاقتناع بالانتماء إلى المناهج التي ترسخ معنى الخدمة المدنية في المدارس والجامعات، وعدم اهتمام المسؤولين التربويين بمتابعة تطبيق بعض المناهج التي تركز على الخدمة المدنية على أنفسهم، مع عدم قيام بعض المؤسسات الوطنية بإبراز دور الموظف العام كشخص يعمل لصالح المجتمع، إضافة إلى أن كثيراً من مخالفات المواطنين هي مخالفات غير مقصودة لعدم علمهم بالتعليمات.
- سعي المواطن في ممارساته اليومية مع الأجهزة العامة إلى تحقيق أهدافه فقط بالرغم من ضرورة اقتناعه بأن تحقيق أهداف الجهاز هي الخطوة الأولى نحو تحقيق أهدافه مما يستدعي تضافر جهود المواطنين لتصبح الأجهزة العامة هي المرجعية الأولى التي وجدت لتحقيق مصالحهم.

- إن ولاء المواطنين للأجهزة العامة هو في مستوى أقل من ولائهم للمرجعيات الأخرى كالأسرة أو القبيلة مع أن المفروض أن الخدمة المدنية الحديثة تتطلب أساساً ولاء المواطنين وثقتهم في الإدارة العامة أولاً لأنها تحقق مصالحهم، وهذا الولاء يقوم على أساس إنجاح خطط الإدارة العامة مما يحقق بالتالي مصالح جميع المواطنين.

موقف الإسلام من الفساد الإداري:

لقد برز النظام الإداري الإسلامي كنظام مرن قادر على مواكبة ظروف كل مجتمع في أي عصر وأي مكان وعلى الاستجابة للحاجات المتجددة، فلقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في بداية نشأة الدولة الإسلامية على رفع مستوى الرقابة الذاتية عند الصحابة رضي الله عنهم كأول خط دفاع يقي الإنسان عند مواجهة المغريات الدنيوية، وكعنصر مهم في الرقابة الإدارية، كما حرص عليه الصلاة والسلام على توفير الحد المناسب من المستوى المعيشي كي يعف العامل أو الوالي عن الرشوة وظلم الناس وأخذ أموالهم بالباطل، وتكتسب الرقابة الذاتية أهميتها من أن أي أداة رقابة أخرى مهما بلغت شموليتها وإتقانها وشدتها يمكن التهرب منها، كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يقوم بالمحاسبة الفعلية لعماله على المستخرج والمصروف، واعتبار أن منع الظلم ورده والاهتمام بشكاوى الناس من أولويات النظام الإسلامي في الإدارة، وهكذا لم تكن هناك حاجة إلى إنشاء كيان مستقل ليقوم بمهام الرقابة الإدارية حيث يقتصر الوضع على الرقابة الذاتية ورقابة المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام (17).

وكان أول وجود للهيئة الرقابية في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حيث تغيرت أحوال الدولة الإسلامية عقب الفتوحات الإسلامية واتسعت مساحتها مما زاد من حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة، لذا فقد عين رضي الله عنه شخصاً متخصصاً لاستقصاء أخبار العمال والتحقيق في الشكاوي التي تصل إليه كما كان يتابع أخبار ولاته وعماله ويوجههم ويرشدهم ويحاسبهم على أعمالهم بصفة دورية، وكان من أهم أدوات الرقابة الإدارية في العصر الإسلامي فتح قنوات الاتصال والشكاوى

المباشرة من الناس والتفاعل مع ما يعانون منه، خاصة ذوو الحاجات باعتبار أن الرسول صلى الله عليه وسلم حذر من إغلاق الباب دون تلك الحاجات كما حذر من عدم اخذ حق الضعيف لذلك كان الخلفاء الراشدون يباشرون المظالم بأنفسهم ويستعينون بالقضاء أو أهل الحسبة عند الحاجة بحسب طبيعة المظالم ونوعها.

أما الخلفاء الأمويون فقد كانوا يجلسون للاستماع للمظالم وردّها، كما كان العباسيون في بداية عصرهم ينظرون في المظالم بأنفسهم لفترة ثم أكلوها للوزراء، ونظرا لتزايد الظلم والشكاوى من العمال فقد أنشئ في العهد العباسي ديوان المظالم كتنظيم إداري لسماع شكاوى المواطنين بعد أن تعرض على الخلفاء.

إن يتبين مما سبق ثراء الحضارة الإسلامية بمفاهيم وأساليب متعددة للرقابة الإدارية والحرص الشديد على تحسس المظالم مما يوفر ثروة هائلة تعين على استنباط أساليب إدارية حديثة ذاتية للقيام بهذا الدور في العصر الحديث ضمن قيم ومنجزات تلك الحضارة القيمة، فالهدف الأسمى في الإسلام هو التعاون على تنفيذ شرع الله من خلال تصرفات الإدارة وتطبيق أحكامه، مما يجعل من المنطق أن تقوم الإدارة الإسلامية بمراقبة نفسها بنفسها حتى تتمكن من تصحيح أي تجاوزات أو انحرافات في قرارات وتصرفات عمالها، وعندما تشعبت أعمال الجهاز الإداري طبقت وسيلة رقابة الأجهزة الإدارية المتخصصة (الدواوين)، مع ملاحظة مرونة النظام الإداري الإسلامي ومواكبته للتطورات التي لحقت بالعمل الإداري وقتها وقدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات والاحتياجات.

مما سبق يتبين أن الأسس الموضوعية التي تنبثق عنها الرقابة الإدارية في الإسلام ترتكز إلى بعض المبادئ والقواعد والأحكام التي قررها المشرع الإسلامي الحكيم في مجال تصويره لشخصية الفرد المسلم والجماعة المسلمة وما ينبغي أن يسود حياتهما ومن بينها تلك القواعد التي توصل أساس مشروعية الرقابة الإدارية في الإسلام وهي (18):

- **قاعدة التوبة:** وهي من أعظم القواعد التي تحقق صالح الفرد والجماعة في أن واحد باعتبارها نموذجا لإعادة الاعتبار للشخصية الإنسانية وبناء حياتها بناء مستقيما لا تخدشه عثرات الماضي أو القنوط مما يمنح الفرد الفرصة للاستمرارية كمواطن صالح ينفع أمته ويرفع عنها في الوقت نفسه حرج إيدائه، مما يوجب على المسلم ضرورة مراجعة نفسه ومحاسبتها دائما.
- **مسئولية ولي الأمر ومعاونيه:** وتعني عدم وجود أي شخص معفي من المسؤولية ابتداء من أعلى سلطة إلى أصغر فرد في المجتمع المسلم، حيث يعتبر كل إنسان مسئول عن تصرفاته وأعماله أمام الله عز وجل أخرويا وأمام المجتمع دنيويا حسب موقعه وطبيعة فعله، باعتبار أن المسؤولية في الإسلام مسؤولية شخصية تتلزم حتميا مع السلطة التي يحوزها، كما تشمل مسؤوليته تجاه ضميره، مما يربي الوجدان الخلقي كركن أساسي في بناء شخصية الإنسان المسلم.
- **مبدأ الشرعية الإسلامية:** وهو خضوع الدولة الإسلامية بكل من فيها للشرعية الإسلامية حيث يعتبر هذا المبدأ هو السبب والأساس في كل رقابة تقوم في الدولة الإسلامية باعتباره وسيلة فنية تستهدف البحث عن كيفية قيام النظام الإسلامي في الدولة ونفاذه مما يكفل تحقيق الفاعلية والسيادة لأهدافه وغاياته في المجتمع الإسلامي وحماية حقوق وحريات أبنائه وفق توجيهات الشرع توفيراً لشعورهم بالأمن والأمان.
- **الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:** وهو ينطوي إضافة إلى الرقابة التي يعكسها في المجتمع الإسلامي على ثلاث وظائف، أولها الوظيفة الاجتماعية التي تقوم حين يمارس ذلك الأمر بين أفراد المجتمع بعضهم بعضا، وثانيها الوظيفة السياسية حين تقوم به الأمة وأفرادها تجاه الحكام ومعاونيهم، وثالثها الوظيفة الإدارية المنوطة بالسلطات العامة تجاه الأمة مما يعني أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في الإدارة يفضي إلى تقرير حقها في الرقابة

على عمالها وأعمالهم خاصة وأن مقتضى الأمر هو أن يأمر وينهى الناس لإزالة المنكر فمن الأولى أن يأمر نفسه وينهاها.

إذن يتبين التوجه الإسلامي في محاربة الفساد الإداري في أساليب الخلفاء المسلمين وسلوكياتهم التي اقتدت برسول الله صلى الله عليه وسلم طاعة لأوامر الله عز وجل، فالأحاديث في خبث الرشوة وسوءها متعددة، كما أن الإسلام وقف في وجه الشفعة أو الوساطة المحرمة كما حدث في قصة المرأة المخزومية التي تشفع فيها أسامة بن زيد، وهناك المبدأ الإسلامي (من أين لك هذا) الذي يحاسب المسئول عن أي زيادة يحققها من المنصب الذي يشغله، إضافة إلى الكثير من الرسائل والتوجيهات التي كتبها الخلفاء والقادة المسلمون على مر السنين إلى الولاة في كل الأمصار والتي تمنع أي فرصة تمكن المسئول من استغلال منصبه أو التقصير في واجباته أو ظلم العامة أو خلق أي شكل من أشكال الفساد مما يشير إلى قوة هذا الدين العظيم وقدرته على محاربة الفساد الإداري في كل زمان ومكان.

ويمكن تلخيص موقف الإسلام من الفساد الإداري بوصفه موقفا لا يقبل المساومة أو الهوادة ، فلقد اتبع في محاربته سياستي الترغيب والترهيب، حيث تقوم الأولى على النصح أو القدوة أو العطاء المجزي، أما الثانية فتقوم على ردع المتمردين من خلال الأنظمة التي توضح الأخطاء الإدارية وتحدد العقوبات المناسبة لها ثم تطبق هذه العقوبات بعدل وحزم دون إفراط أو تفريط. (19)

موقف العصر الحديث من الفساد الإداري:

تعاني الدول المختلفة من الفساد الإداري ونقوم بناء على ذلك بمحاربته بقوة، خاصة وأن الفساد يعم حتى أساليب المحاربة وكيفية تطبيقها، ولقد أشارت الندوة الإقليمية التي عقدت في الأمم المتحدة حول الفساد في الحكومة إلى وسيلتين أساسيتين في محاربته، وهما الإصلاح الإداري في قطاع الخدمات العامة وإنشاء المؤسسات المستقلة الخاصة بمكافحة الفساد الإداري. (20)

كذلك فقد أعلن البنك الدولي في عام 1997 م برنامجا شاملا لمساعدة الدول على مواجهة الفساد باعتباره أمرا يتعلق بسياسات التنمية ، كما ساهم بصورة أكثر فاعلية في المجهودات الدولية للتوعية بأخطار الفساد ووضع اتفاقات دولية تحاربه عبر الدول وتحرم الممارسات الفاسدة، كما أن هناك محاولات عربية ودولية أخرى قامت لمحاربة الفساد الإداري في حكوماتها كشبكة مكافحة الفساد الإداري في الإمارات والشرطة الرئاسية السرية لمكافحة الفساد في الجزائر والدائرة الخاصة لمكافحة الفساد بالأردن إضافة إلى المجهودات المتنوعة الخاصة بذلك في كل من اليمن ومصر ولبنان وموريتانيا وفلسطين، كما قامت المنظمة العربية للتنمية الإدارية بعقد مؤتمر دولي بعنوان (أفاق جديدة في تدعيم النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية من منظور استراتيجي ومؤسسي) (21).

كذلك فإن أهم أدوات الرقابة الإدارية في العصر الحديث تقوم على وجود جهاز إداري مستقل مهمته أداء وظيفة الرقابة على الموظفين الإداريين ومتابعة تصرفاتهم وإيجاد نظم محاسبتهم كاللجان الدائمة للبرلمانات أو المجالس التشريعية أو الهيئات المسؤولة عن المراجعة والتحقق والمساءلة عن الأداء وجودته مما يجعل الإدارات العامة مسئولة بصفة عامة أمام الرأي العام والمواطنين، إضافة إلى آلية رفع مستوى الضبط الإداري كتدوير القيادات الإدارية (وهو أسلوب كان متبعاً أيضاً في العهد الإسلامي) مما يمنع من تقليل فرص الفساد الإداري، كما أن هناك أسلوب (حامي العدالة) أو ما يسمى (ombudsman) وهو أسلوب يهدف إلى رفع مستوى الفاعلية الإدارية مع المحافظة على مستوى عال من الالتزام الأخلاقي، خاصة في ظل اتساع دور الدولة وتعدد خدماتها وتعدد إجراءاتها مما أوجد الفرصة لإساءة استخدام السلطة أو عدم تقديم الخدمة بشكل جيد وغير ذلك من صور الانحراف الإداري، الأمر الذي يتسبب في تعطيل حصول المواطنين على حقوقهم (22).

لقد أوجدت الدول محاكم خاصة بقضايا الجهاز الإداري، وفي المملكة العربية السعودية أنشأت الدولة هيئة قضائية مستقلة هي (ديوان المظالم) تصدر أحكاما واجبة

النفاذ وتختص بالنظر في معظم المنازعات الإدارية، لكن الواقع أظهر في بعض الدول أن كثير من تلك القضايا يمكن حلها من خلال جهاز إداري مستقل ذو سلطة كافية بدلا من الإجراءات القضائية المعقدة التي قد تتطلب تكلفة مالية عالية كما أنها قد تستغرق زمنا طويلا يعاني بسببه المواطن صاحب الشكوى، لذا يعتبر حامي العدالة وسيلة تقابل تزايد شكاوى المواطنين من تعسف الموظفين وسوء تفسيرهم للوائح وعدم عدالتهم وامتناعهم عن تقديم الخدمة وغير ذلك، حيث تتعدد النماذج المطبقة لتحقيق أغراضه في العصر الحديث كالنموذج الخاص بشكاوي السجون أو المساعدات الاجتماعية أو الرعاية الصحية أو حقوق الإنسان، علما بأن النموذج الأكثر استخداما هو النموذج القائم على جعله جزءا من السلطة التشريعية بحيث ينظر في المخالفات الإدارية المرتبطة بالمجلس التشريعي وأحيانا بالسلطة التنفيذية وشكاوى المواطنين نحوها. (23)

وقد تطورت وظيفة حامي العدالة الذي يسمى في بعض الدول بالرقب الإداري لتعبر عن استراتيجية إدارية رقابية أكثر تعددية وتوجها نحو الجمهور في العقد الأخير ما كان له الأثر الهام على دور المنظمات، إلا أن ذلك لا يمنع القول من ضرورة ضمان إجراءات محكمة وموثقة لتعيين الرقيب الإداري مع النظر في إمكانية إنشاء لجنة برلمانية خاصة لمراقبة عمله بهدف تعزيز محاسبته العامة وتأمين تطوير قدراته للاضطلاع بعمليات الفحص المنظم وتقويم أدائه للعمل كمعيار فعال للعملية الديمقراطية، كما يرى الدارسون أهمية إحداث لا مركزية وضمانات فعالة للمشاركة في مؤسساته التعددية وغير التعددية باعتبار وجود بعض العوامل المعوقة كالجهل وتباعد المساحات وتناثر السكان أو قلة أعدادهم وضعف التمويل وفقر البنية التحتية الأمر الذي يجعل استمرار بقاء مؤسسة الرقيب الإداري مرهون بالكيفية التي تطور بها نفسها من خلال الاتجاه نحو المواطنين بأسلوب صادق وحقيقي حتى تضمن النجاح والوصول إلى الهدف. (24)

صور الفساد الإداري في الدول النامية:

تتعدد صور الفساد الإداري في الدول النامية بشكل كبير حيث يمكن ملاحظة ذلك مما يتداوله أفراد تلك المجتمعات، وما ينتشر في وسائلها الإعلامية بشكل متواصل

خاصة الصحافة، إضافة إلى ما تشير إليه الدراسات كما تبين في الصفحات السابقة مما يمكن معه إجمال أهم تلك الصور في النقاط التالية:

- إساءة استخدام السلطة واستغلالها في تحقيق مكاسب شخصية.
- التحيز ومحاباة المعارف والأقارب عند تقديم الخدمة.
- إهدار المال العام أو الاستفادة منه بشكل شخصي.
- الاستهانة بالملكية العامة وعدم المحافظة عليها.
- أخذ الرشوة والسعي إلى الكسب الخاص مقابل تقديم الخدمة.
- الغش وخيانة الأمانة وعدم احترام النظام.
- إضاعة الوقت والتقصير واللامبالاة عند أداء الوظيفة.
- تعطيل المعاملات والتمسك بإجراءات يمكن الاستغناء عنها.
- مجاملة المسؤولين لبعضهم البعض طمعا في الحصول على خدمات متبادلة.

أسباب انتشار الفساد الإداري:

هناك عدد كبير من العوامل التي تتضافر وتشكل المنافذ الأساسية للفساد الإداري في الدول النامية والمتقدمة بشكل عام حيث يمكن تبيان أهم تلك المنافذ في الدول النامية بالذات والتي تعتبر مجال هذه الورقة فيما يلي: (25)

- سرعة دوران القيادات مما يوجد الرغبة في استغلال المنصب بشكل سريع والاستمتاع بالجاه والنفوذ وإفادة المقربين من حولهم ومن يرتبط معهم بعلاقات شخصية
- التباين الطبقي واختلال معدلات الدخل حيث يعد التضخم الاقتصادي وارتفاع الأسعار وعجز الرواتب عن تلبية المطالب الأساسية للعيش مناخا صالحا لتفشي الفساد الإداري.
- تحمل القطاع العام بأعباء ومهام جسيمة تستلزم صلاحيات واسعة وموازنات كبيرة دون تطوير القدرات وتأهيل القيادات وتوفير المراقبة والمساءلة سياسيا وجماهيريا.

- الثنائية في تطبيق النصوص القانونية وفي تفسيرها تبعا للأطراف والجهات التي تطبق بحقها حيث يحاى الأقارب والمعارف ويتم التعسف بحق العامة خاصة إذا حدث ذلك من كبار المسؤولين حيث يؤدي ذلك إلى تفشي الفساد وتستره.
- التساهل مع بعض المفسدين إداريا خاصة في أحوال معينة مما يجعل النصوص الرادعة للفساد بدون قيمة.
- تمسك السلطة القضائية بالإجراءات الروتينية المعقدة واعتمادها للأساليب البدائية في التحقيق واثبات التهم وتخلفها عن مواكبة المستجدات التي تستخدمها شبكات الفساد.
- حماية الجناة والمفسدين إداريا مقابل مبالغ نقدية كبيرة وهدايا عينية يصعب الحصول عليها بالطرق المشروعة، أو قيام بعض المحامين بممارسات غير قانونية من خلال الدفاع عن المتهمين مقابل مبالغ ضخمة وتواطؤ يؤدي إلى صدور الأحكام لصالح من يدفع ولو بدون وجه حق.
- توظيف الانتماءات العشائرية والإقليمية في التعامل الرسمي والضغط على الإداريين لتحقيق مكاسب ومزايا لا يستحقونها.
- شيوع الوساطات واستغلال العلاقات الشخصية في إنجاز المعاملات التي تتعارض مع القوانين أو تمس المصلحة العامة ظنا منهم أن ذلك ينفع الآخرين.
- الأثر السلبي لبعض العادات الاجتماعية على سلوك الإداريين والعاملين كعدم احترام الوقت والمواعيد وعدم الاهتمام بالملكية العامة والمبالغة في تزيين المكاتب الحكومية وإساءة استخدام سيارات الدولة وأجهزتها أو استخدامها للأغراض الشخصية.
- التستر على المقصرين والتغاضي عن الانحرافات والسماح ببقاء الفائض من الموظفين تساهلا أو شفقة، إضافة إلى قيام بعض الجهلاء بالتصنع والتمثيل لتمرير الفساد خاصة في حالة نقص الخبرة لدى بعض القياديين.

- الثقافة المجتمعية التي تترك تأثيرات متباينة تؤدي إلى إشاعة الفساد وتسربه بناء على تعود الناس على أساليب معينة تهتم بالمصالح الشخصية دون المصلحة العامة.
 - قصور قدرات المنظمات وإمكانياتها عن أداء الدور المطلوب منها في الإنجاز مما يضطر المراجعين إلى سلوك طرق ملتوية كتقديم الرشاوى والهدايا للحصول على الخدمة
 - انتشار اللامركزية دون الإخضاع للرقابة والمتابعة خاصة إذا كانت الإدارة ناشئة أو نائية مما يهيئ الفرصة لاستغلال الوظيفة.
 - التوسع في منح الاستقلال المالي والإداري لبعض الإدارات ومنحها إمكانيات كبيرة والتساهل في اختيار القيادات غير المحصنة أو المؤهلة وعدم الاهتمام ببرامج التدريب والإعداد والتقييم.
 - جمود سياسات الأجور والمرتبات وعدم مواكبتها للظروف الاقتصادية والتغيرات الجذرية في المجتمع.
 - تراكم الثغرات في القوانين والنظم والتعليمات وعدم المبادرة بمعالجتها أو التنبيه عليها مما يوجد الفرصة للنفوذ منها لصالح فئة دون أخرى.
 - شيوع النمط التسلسلي والعلاقات البيروقراطية بين السلطات الهرمية وتباعد الهوة بين القمة والقاعدة وانعدام فرص الحوار وضعف نظم التظلم والرقابة الشعبية والقضاء الإداري مما ينعش الممارسات السلبية ويساعد على التكتم عليها.
 - تغلغل بعض العناصر المحترفة والمتمرسية في الفساد الإداري ووصولها إلى المستويات العليا ولمواقع اتخاذ القرارات حيث يتم الإيقاع بالأشخاص في تلك المواقع وتوريطهم ليظلوا مستسلمين بلا حول ولا قوة.
- ويلاحظ أن هناك أمر آخر مهم يرتبط بالفساد الإداري ويعتبر أحد وسائله السريعة وهو تعقد الإجراءات وطولها مما يفتح المجال أمام ضعاف النفوس من الموظفين

لاستغلال الوظيفة والكسب من ورائها وتعطيل حصول المراجعين على الخدمات المستحقة لهم ببسر وسهولة .

لذا تشير الدراسات إلى أن كثرة القيود الإجرائية تتسبب في هبوط كفاءة الإدارة الحكومية حيث أن تلك الإجراءات تتحكم في مجرى العمل الإداري وتخلق نقاط اختناق مستمرة تؤدي إلى تباطؤ العمل وقد توقفه، كما أن تلك الإجراءات تعتبر قيودا يعيق حركة الموظفين الذين تقع عليهم مهام أداء الأعمال المرتبطة بها، إضافة إلى أن تلك الإجراءات والإصرار عليها يفقد الوقت قيمته كعنصر حيوي في نجاح الإدارة مما يدفع الموظفين إلى التراخي وعدم الاهتمام بما يعنيه لصالح الجمهور وصالح الدولة الأمر الذي يهبط بالروح المعنوية ويخلق روح الحقد والإحباط ويؤدي إلى انخفاض الأداء وتدهور الإنجاز. (26)

الآثار المترتبة على انتشار الفساد الإداري:

تعاني المجتمعات النامية من انتشار الفساد الإداري الذي ينعكس على حياة تلك المجتمعات وينمو مع أجيالها المختلفة ما لم يتم التوصل إلى حلول عملية تجتث الفساد من جذوره وتقضي عليه، ويمكن إبراز أهم النتائج المتوقعة حصولها مع انتشار الفساد الإداري فيما يلي:

- انتشار الرشوة وتعود الناس على أخذها وإعطائها وقبولها مع ما فيها من ظلم وجور إضافة إلى نقشي الكسب الحرام بين الناس.
- استغلال الوظيفة في الحصول على مكاسب شخصية مادية ومعنوية.
- تشويه دور الإدارات الحكومية لدى الناس والسعي في الحصول على الخدمة بطرق غير نظامية.
- الهدر وعدم الكفاءة الاقتصادية مع زيادة تكلفة الخدمات.
- الإضرار بتنمية المجتمع وقتل الروح المعنوية للأفراد مع شعورهم بالظلم وعدم القدرة على الحصول على حقوقهم.

- تعيين كفاءات غير مؤهلة واستئثارها بالمناصب استنادا لعلاقاتها الشخصية وصلاتها مما يعطي الفرصة لتسرب الكفاءات الجيدة.
- سعي ضعاف النفوس إلى تقليد المنحرفين إداريا وعدم الخوف من العقوبة بسبب التهاون معهم.
- انتشار الوساطة واعتماد المقتدرين عليها وضياع حقوق غير المقتدرين.
- تجاوز الكثير من الإجراءات عند توفر معرفة شخصية.
- تبادل المصالح بين المسؤولين اعتمادا على العلاقات الشخصية والمصلحة الفردية.
- إصرار الموظفين على التمسك بالإجراءات العقيمة وتعطيل مصالح الناس بسببها.

الأساليب المقترحة لمقاومة الفساد الإداري:

تكمن مشكلة الفساد الإداري حاليا في انتشاره بشكل أصبح يؤثر على اقتصاديات الدول، ولما كانت الدول النامية بالذات تعاني من ضعف الإمكانيات المادية وقلة الموارد البشرية المؤهلة التي تحتاجها للتنمية فقد أصبحت آثار مشكلة الفساد الإداري مضاعفة لديها لما تسببه من عبء على الاقتصاد وإمكانية نموه إضافة إلى عرقلة الاستثمار في تلك الدول.

ويعتبر الاقتصاديون الفساد مرضا غير أحادي مما لا يمكن علاجه بانتهاج برنامج محدد المضمون والزمن، لأنه أشبه بمرض خبيث يتلون ويتبدل مما يجعل إمكانية علاجه قائمة على الوقاية منه بنشر القيم والمثل واقترانها بالقُدوة الصالحة في المجتمعات، ولما كانت الدول خاصة النامية منها تفتقد إلى وجود سبل هذه الوقاية، فإنها تصبح ملزمة بالبحث عن العقاقير الفاعلة في علاجه. (27)

فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن أغلب الأخطاء والانحرافات الإدارية ناتج عن عدم إحكام الرقابة وقلة انتظامها إضافة إلى انتشار روح المسامحة والمجاملة، بالرغم من أن الممارسة الصحيحة للرقابة الإدارية في صدر الإسلام كما تبين سابقا قامت

على الحزم والحسم في تطبيق العقوبة اللازمة مما يردع المخطئ ويكون عبرة وعظة لغيره من العاملين، كذلك يلاحظ حالياً وفي الدول النامية بالذات أن غالبية العاملين نشأوا في بيئة اجتماعية لا تهتم كثيراً بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الصغار سواء عن طريق الأسرة أو المدرسة، لذا يكون من الضروري تبني أسلوب الترهيب والترغيب مع العاملين، حيث استخدم القرآن الكريم هذين الأسلوبين لتوضيح طريق الخير والشر أمام المسلم ليكون مسئولاً عن تصرفاته ويحاسب عليها في الآخرة، مما يجعل الرقابة الذاتية وهي غاية ما يسعى إليه الإسلام هي الوسيلة الأفضل في ردع الإنسان عن مواقع الزلل والانحرافات بأنواعها. (28)

وتبين الدراسات أن هناك استراتيجيات معينة يمكن من خلالها مكافحة الفساد الإداري أهمها (29) :

- توفر الإرادة السياسية لمكافحة الفساد الإداري حتى يتوفر الدعم والتأييد لمن يباشر هذه المهمة.
- القيام بالإصلاحات الدورية في قطاع الخدمات العامة كاختيار وتدريب الموظفين وتعديل الرواتب ومراجعة الهيكل التنظيمي وتطوير أنظمة المراجعة المالية وأنظمة إدارة المعلومات واعتماد سياسة التدوير الوظيفي مع الاهتمام بنظام تقويم الأداء.
- إيجاد أنظمة واضحة وصريحة لمكافحة الفساد الإداري وقيامها على تجريم مظاهر ذلك الفساد كالرشوة والمحسوبية والاختلاس والاتجار بالوظيفة العامة وسوء استخدام السلطة وغير ذلك من أوجه الفساد الإداري، مع إجراء مراجعة دورية لهذه الأنظمة.
- إيجاد مؤسسات عامة ومستقلة ينام بها عملية مكافحة من كشف وتحقيق وتحري ومقاضاة، بحيث يمكن تقسيمها إلى نوعين: مؤسسات أو جهات من خارج المنظمة وأخرى عبارة عن وحدات رقابية داخلها.

- التوعية العامة بمضار الفساد الإداري، وذلك من خلال حملات التوعية العامة سواء كانت إخبارية أو إعلامية أو تعليمية أو إقناعية، مع أهمية توفر بعض المتطلبات الأساسية في هذه الحملات وهي (30):

1. توضيح أهداف الحملة بدقة سواء للقائمين عليها أو المخاطبين بها.
2. إيجاد جو يوحى بمصادقية فكرة الحملة وموضوعها.
3. ربط الحملة برأي سائد وموجود أصلا أو بمجال آخر قريب من المواطنين كتحسين الوضع الاقتصادي أو تحقيق العدالة.
4. التوجه لقادة الرأي في المجتمع والاستفادة من آرائهم وعرضها على المواطنين.
5. إسناد عملية تنفيذ الحملة التوعوية إلى أشخاص ذوي مصداقية وثقة ويشكلون قدوة طيبة لدى المجتمع.
6. اختيار الوسائل الملائمة لإيصال الرسائل الإعلامية للجماهير المستهدفة من خلال أكثر من وسيلة إعلامية، إضافة إلى استخدام الحلقات والندوات وخطب المساجد وأنشطة المؤسسات التعليمية.
7. تجنب المبالغة في الحملات الدعائية وخاصة فيما يتعلق بالتأكيد على النواحي العقابية.
8. تقييم الحملة التوعوية سواء كان ذلك أثناء تنفيذها أو بعد انتهائها حتى تعدل الوسائل والأساليب حسب الهدف الأساسي للحملة.

كما يرى الخبراء أن لمحاربة الفساد الإداري شروطا يجب توفرها بالإضافة إلى ما سبق ومنها(31):

- إصرار المنظمات العامة ووسائل الإعلام على اتباع القيادة لما التزمت به تحقيقا لاستمرارية هذا الالتزام.
- إصدار القوانين التي تحرم الفساد وتطبيقها بحزم وتوفير آليات فاعلة للرقابة مع التخفيف من اشتراط الموافقة الحكومية على كل صغيرة وكبيرة لأن كل موافقة تعطي فرصة أخرى للفساد.

- وضع نظام للإدارة العامة يقوم على الاعتبارات المهنية السليمة ويتفادى القيود والتعقيدات التي لا مبرر لها ويعتمد الكفاءة في التعيين والترقية ويحدد السلوك في الإدارات العامة للموظفين وللمتعاملين معهم.
 - إتاحة فرص التظلم بوسائل سريعة وحاسمة ووضع نظام للمشتريات العامة يقوم على
 - المناقصات العامة تحت مراجعة مالية دقيقة ووسائل للطعن في قرارات الشراء.
 - تقييد السلطات التقديرية الواسعة التي تمنحها القواعد الإدارية للموظفين الحكوميين وتقوية أنظمة المحاسبة مع المعاقبة بالفصل لكل من تثبت إدانته بالفساد.
 - نشر الحقائق وانسياب المعلومات عن طريق صحافة حرة ومجتمع يسمح بحرية التعبير وعدم التعطيم على جرائم المنحرفين أيا كان مستواهم.
 - العمل الجاد من أجل توفير بيئة اجتماعية تحض على احترام القواعد الواجبة الاتباع والمال العام وحقوق الأفراد وتساند القيم التي تحارب الفساد قولاً وفعلاً.
 - تعاون القطاع الخاص للحد من فساد الموظفين العموميين والابلاغ عن من يطلب منهم الدفع ووضع المعايير التي تحارب الفساد في أعمال هذا القطاع وفي تعامله مع القطاع العام وتبني ممارساته.
 - التعاون مع الدول الأخرى والمنظمات الدولية التي تحارب الفساد الذي يتعدى حدود الدولة الواحدة، مع الاقتناع بأن هذا التعاون الدولي ليس بديلاً عن المجهودات الوطنية الواجب بذلها في كل دولة لمحاربة الفساد.
- إذن يتبين من كل ما سبق أن الفساد الإداري هو أخطر العوائق التي تقف في وجه الاستثمار والتنمية، وأنه وبالرغم من كل الجهود العربية والدولية لمحاربة الفساد الإداري إلا أن السنوات القادمة ستشهد انهياراً حاداً لأسس عمليات التنمية بسبب نمو الفساد السريع والذي لن يمكن الوقوف في وجهه، لذا تقوم هذه الورقة على البحث عن أفضل السبل لاجتثاث الفساد الإداري من جذوره قدر الإمكان حتى لا تكون الحلول المعطاة مجرد حلول وقتية يعود الفساد بعدها إلى ما كان عليه وربما بشكل أكبر.

دور التنشئة الاجتماعية في إعداد الموظف العام:

تعد التنشئة الاجتماعية وسيلة لتشكيل الشخصية والتغير والاكتمال التي يتعرض لها الطفل في تفاعله مع الأفراد والجماعات، حيث يكتسب من خلالها شخصيته الاجتماعية التي تعكس ثقافة مجتمعه، فهي عملية تعلم وتعليم وتربية، وهي عملية معقدة متشعبة تستمر طوال العمر، وتهدف إلى اكتساب لغة وعادات المجتمع من خلال الأسرة واكتساب المعايير الاجتماعية التي تحكم السلوك وتوجهه مع اكتساب القيم وكافة أنماط السلوك والعناصر الثقافية للجماعة، مما يجعلها وسيلة لبناء شخصية الفرد المتمثلة مع قيم واتجاهات مجتمعه، حيث يتم الطور الأول منها داخل الأسرة ثم أثناء مراحل الدراسة ثم العمل بحيث تظل مستمرة مع الفرد طوال الوقت (32)

وحيث أنه من المهم معرفة الجهات التي تؤثر على شخصية الفرد حتى يمكن استخدامها في مكافحة الفساد الإداري فإنه يمكن إجمال أهم تلك الجهات في الأسرة والمدرسة ورياض الأطفال ووسائل الإعلام وجماعة الأقران والمؤسسات الدينية (33).

ويلاحظ هنا أن الأسرة هي المحيط الاجتماعي الأول الذي يتمثل فيه الطفل والاتجاهات والقيم، وفيها تتكون الدعائم الأولى للشخصية، وما يكون في هذه الفترة لا يمكن تغييره أو تعديله بسهولة لارتباطه بخبرات الطفل الأولى مما يبين أهمية دور الأسرة في عملية تنشئة الإنسان وما يترتب عليها من آثار ترتبط به طوال الوقت (34).

وبالرغم من أهمية دور المدرسة كجهة تأتي في المرتبة التالية إلا أنها لا ترقى لدور الأسرة حيث يقول (الشريف): " أنه مهما أحكمتنا تخطيط المناهج وتنفيذها فإن درجة فعاليتها ستكون متدنية، ما لم تتعاون الأسرة معها وإلا فإن ما تبنيه المدرسة ستهدمه الأسرة، فتغذية الطفل بالقيم والأخلاق والسلوك المرغوب في تنميتها لا يتم من جانب واحد بل أن هذه النتائج المرغوبة هي في الواقع عملية متشابكة تكاملية تحتاج لتضافر جهود الأسرة والمدرسة حتى تحقق النجاح المنشود " (35).

وتعتبر القدوة من أهم الوسائل التي تزرع في الطفل مقومات السلوك الحسن أو السيئ لذا تكون القدوة أحد أهم المصادر التي يتعلم منها الطفل قيمه ومعتقداته مما يجعلها

من الوسائل المهمة التي تساهم في صنع شخصية الموظف كإنسان منذ طفولته، وفي هذا يقول (الخطيب):

(إن أهمية القدوة والحاجة إليها تزداد في سن الطفولة حيث تعتمد السلوكيات المختلفة على المرنّيات والمشاهدات في البيئة المحيطة، كما أن أبرز أفعال القدوة أنها تجعل الفرد يعمل أشياء تترك في النفس أثرا قوية قد تغير ما فيها، وعلى الرغم من أن اكتساب أنماط القدوة يعتمد على التفكير إلا أن شدة التأثير بالنمط تفوق أحيانا ذلك التفكير، لذا فإن أحد آثار القدوة على الفرد أن تجعله يتصرف في سلوكياته بطريقة محددة يتوخى من خلالها أن تتشكل شخصيته وفقا لها وتكون مطابقة للنموذج الذي رغب الإقتداء به) (36).

يتبين مما سبق أهمية دور الأسرة في تشكيل شخصية الإنسان بأسلوب التربية الذي تتبناه وبالقدوة التي تقدمها مما يتطلب الاهتمام بهذا الجانب عند وضع أساسيات مقاومة الفساد الإداري بحيث توجه المجتمعات إلى إدراك حقيقة هذه المشكلات المرتبطة بالفساد الإداري في عمق المبادئ التي نشأ الأفراد عليها حتى تهيأ تلك المجتمعات للعمل في هذا الاتجاه.

التربية الإسلامية ودورها في محاربة الفساد الإداري:

لعله من المهم هنا الإشارة إلى دور التنشئة الإسلامية في حياة الفرد باعتبارها الوسيلة المثلى التي تغطي بشمول وتوازن كل جوانب النمو المختلفة ضمن منطلق نظريتها المتكاملة الشاملة التي تحقق للإنسان أقصى ما يستطيعه من سعادة وسلام وإنتاج مادي ومعنوي، حيث يمكن إجمال أبعاد ومجالات التنشئة الإسلامية في التالي (37):

- **التربية الإيمانية والروحية:** عن طريق ربط الإنسان منذ تعقله بأصول الإيمان وكل ما يتصل بالمنهج الرباني وتعاليم الإسلام من عقيدة وعبادة وأخلاق وتشريع وأنظمة وأحكام.

- **التربية الجسمية:** حيث يعنى الإسلام بتهيئة الإنسان كي يكون قويا في بدنه سليما في بنيته الصحية خاليا من الأمراض حتى يكون قادرا على مواجهة الحياة بقوة وحيوية.
- **التربية الاجتماعية:** ويقصد بها تأديب الإنسان منذ طفولته على التزام آداب اجتماعية معينة تجعل تعامله مع الآخرين مبنيا على حسن التعامل والأدب والالتزان والعقل الناضج والتصرف الحكيم.
- **التربية العقلية:** ويقصد بها إعداد الإنسان بحيث يكون سليم التفكير قادرا على الاستقلال عن الآخرين وفهم البيئة المحيطة والتفاعل الإيجابي معها، وعلى حسن التقدير للأمور والحكم على الأشياء وعلى الاستفادة من خبراته وخبرات الآخرين.
- **التربية النفسية:** بحيث يربى الإنسان على الجرأة والصراحة والشجاعة والشعور بالكمال وحب الخير للآخرين والانضباط عند الغضب والتحلي بكل الفضائل النفسية والخلقية التي تحرر النفس من أي عامل يحط من كرامتها أو يحطمها.
- **التربية الأخلاقية:** وهي مجموعة المبادئ الخلقية والفضائل السلوكية والوجدانية التي يجب أن يتلقاها الإنسان منذ طفولته ويعتاد عليها بحيث ينشأ على الأخلاق الفاضلة التي تؤصل الوازع الديني داخل نفسه وتدفعه إلى التحلي بالمشاعر الإنسانية الكريمة.
- **التربية الجنسية:** وتعني إعطاء الإنسان المسلم منذ طفولته الخبرة الصالحة التي تؤهله لحسن التكيف في المواقف الجنسية اعتمادا على التوعية والمصارحة حتى إذا شب تفهم الحلال والحرام وأصبح السلوك الإسلامي المتميز خلقا له وعادة.

فإذا أضفنا إلى كل ما سبق القول بأن الإسلام يحث الموظف أصلا على إتقان العمل ومراقبة الله عز وجل وحفظ الأمانة وعدم الغش والحرص على الوقت ولعن الراشي والمرتشى وعدم أكل المال العام وقضاء حوائج الناس وغير ذلك من قواعد العمل

الناجح المنتج تتبين لنا أهمية اللجوء إلى التربية الإسلامية والتمسك بقواعدها باعتبارها المصدر الأول والأهم في إعداد الموظف السوي ووقايته ووقاية مجتمعه من الفساد الإداري.

نتائج استطلاع الرأي الموزع على عينة من الرجال السعوديين المتعاملين مع الإدارات العامة:

ركزت هذه الورقة على خمسة محاور أساسية تتعلق بمشكلة الدراسة الخاصة بالفساد الإداري وهي:

- 1 - صور الفساد الإداري التي تنتشر في الدول النامية.
- 2 - أسباب انتشار الفساد الإداري في تلك الدول.
- 3 - الآثار المترتبة على انتشار الفساد الإداري.
- 4 - الاستراتيجيات المقترحة لمعالجة المشكلة .
- 5 - المؤسسات والعوامل المؤثرة على تنشئة الموظف كإنسان له دوره في إيجاد الفساد الإداري.

لذا فقد قامت الباحثة بتوزيع (150) استمارة على عينة عشوائية من الرجال السعوديين ذوي الخبرة، وجاء العائد من تلك الاستمارات والصالح منها للتفريغ (105) استمارات، حيث يمكن إجمال خصائص أفراد العينة _ المبينة في الجداول المرفقة بالملحق _ فيما يلي:

- تتراوح أعمار معظم أفراد العينة ونسبة 42% بين 20-30 عاماً، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 41-50 عاماً 25%، إضافة إلى 23% منهم تراوحت أعمارهم بين 31-40 عاماً، وكانت هناك نسبة بسيطة ممن تجاوزت أعمارهم الخمسين عاماً بلغت 9%، مما يشير إلى تنوع أعمار الأفراد الذين تم أخذ آراءهم.

- يحمل معظم أفراد العينة وبنسبة 42% درجة البكالوريوس، فيما كانت نسبة حملة الثانوية العامة 34 %، أما حملة المؤهلات العليا فقد بلغت نسبتهم 16%، الأمر الذي يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للأشخاص الذين تم استطلاع آراءهم، علما بأنه كانت هناك مؤهلات أخرى تفاوتت بين ثانوية تجارية وصناعية ودبلومات مختلفة بلغت نسبتها 7 %.
- يعمل 67% من المستجيبين في إدارات عامة، فيما يعمل 10% في قطاع الأعمال و7% في القطاع العسكري، وكانت هناك نسبة منهم تقدر ب 7% لا تعمل.
- تبين أيضا أن معظم أفراد العينة وبنسبة 49% تراوحت خبراتهم الوظيفية بين 5-10 سنوات، فيما كانت خبرة 20% منهم تتراوح بين 11-20 عاما، أما الذين زادت خبرتهم عن 21 عاما فقد بلغت نسبتهم 18%.

استعراض محاور الدراسة:

المحور الأول: صور الفساد الإداري:

تبين من دراسة إجابات الأفراد الذين تم استطلاع آراءهم حول الموضوع _ والموضحة في الجداول المرفقة بالملحق _ أن أهم صور الفساد الإداري التي تنتشر في الدول النامية هي:

- مجاملة المسؤولين طمعا في الحصول على مجاملة مماثلة 92 %
- محاباة المعارف والتحيز لهم عند أداء الخدمة 91 %
- استغلال النفوذ في تحقيق مصالح شخصية 89 %
- إساءة استخدام السلطة بشكل عام 86 %
- تعطيل معاملات المراجعين وعدم تقديم الخدمة بشكل جيد 83 %
- التمسك بإجراءات يمكن الاستغناء عنها 81 %
- عدم احترام النظام عموما 81 %
- إضاعة الوقت والإهمال واللامبالاة عند أداء الدور الوظيفي 79 %

- الاستهانة بالملكية العامة وعدم المحافظة عليها 73 %
- إهدار المال العام 61 %
- الغش وخيانة الأمانة 56 %
- أخذ الرشوة والسعي نحو الكسب الخاص مقابل الخدمة 54 %
- الاستفادة من الأموال العامة بشكل شخصي 51 %

وبالنظر إلى هذه الصور يتبين أن هناك أربع فئات رئيسة تتدرج تحتها صور الفساد الإداري الموجودة في الدول النامية وهي:

- التسبب في معاناة المراجعين
- قصور أداء الموظفين
- تحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة.
- عدم تقدير الملكية العامة.

حيث يلاحظ أن التسبب في معاناة المراجعين يأتي في مقدمة صور الفساد الإداري وذلك بتعطيل مصالحهم وعرقلة حصولهم على الخدمة وتكليفهم بإجراءات يمكن الاستغناء عنها، أما المرتبة الثانية فتشمل الأوجه المختلفة لقصور الموظفين من إساءة استخدام السلطة وعدم احترام النظام إلى الغش والإهمال واللامبالاة، يلي ذلك وبنسبة قريبة جدا تحقيق مصالح الموظف الشخصية على حساب المصلحة العامة من خلال مجاملة المسؤولين الآخرين طمعا في المعاملة بالمثل ومحاباة المعارف واستغلال الوظيفة في الحصول على مصالح شخصية وطلب الرشوة والاستفادة من الأموال العامة في تحقيق منفعة خاصة، أما الفئة الأخيرة فتشمل إهمال الأموال والملكيات العامة وإهدارها بالرغم من متطلبات الأمانة التي يحملها الموظف منذ لحظة تكليفه بمهام وظيفته العامة.

هذا وقد أضاف المجيبون وبنسبة 9% صورا أخرى للفساد تنتشر في الدول النامية مثل:

- تعيين غير المؤهلين في الوظائف المختلفة، وإعطاء الأفضلية تبعا للنسب وليس للكفاءة.

- الشفاعة السيئة.
- عدم الالتزام بساعات الدوام الرسمي سواء عند بداية الدوام أو نهايته.
- التهرب من المسؤولية وإسنادها إلى من هو دونها.
- التعصب القبلي عند أداء الخدمة.
- تملك المنصب الإداري وتوريثه.
- التمارض واستغلال الظروف الخاصة.

المحور الثاني: أسباب انتشار الفساد الإداري:

بين استطلاع الرأي أن هناك ستة أسباب رئيسة يعود إليها السبب في انتشار الفساد الإداري وهي:

1- مفاهيم المجتمع وذلك بنسبة 88%:

فلقد تعودت المجتمعات النامية على استخدام الوساطة في إنجاز أمورها حتى أصبح ذلك ما يشكل الاتجاه العام في البحث عن الخدمة وقد بلغ اتجاه الموافقة على هذا العامل 93%، كما تبين أن الكثير من العاملين في إدارات الدول النامية يؤثرون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة مما ينشر الفساد ويعطل العمل حيث أشار بذلك ما نسبته 91% من المجيبين، إضافة إلى أن 88% من المجيبين رأى أن تعود المجتمعات النامية على عدم احترام الوقت يفرضي بالموظف والمراجع إلى عدم احترام وقت العمل وعدم المحافظة عليه، كما أشار 85% منهم إلى تفشي ظاهرة مجاملة المعارف وخدمتهم بشكل أفضل باعتبار أن ذلك واجبا اجتماعيا يفرض على الموظف الالتزام به في مواجهتهم، خاصة وأن معظم المراجعين في الدول النامية على اقتناع كبير بأهمية العلاقات الشخصية ودورها في الحصول على الخدمة العامة حيث أفاد بذلك ما نسبته 83%، مما يتبين معه وبصفة عامة الدور الكبير الذي تساهم به مفاهيم المجتمع و قناعاته في انتشار الفساد الإداري.

2- المشكلات المرتبطة بالقيادة الإدارية في التنظيم وذلك بنسبة 83%:

حيث يتبين دور القيادة الإدارية في إيجاد صور الفساد الإداري داخل التنظيم، فالقيادة الإدارية الضعيفة التي تتهاون في متابعة منسوبيها تساهم في نشر الفساد حيث أفاد بذلك ما نسبته 93%، فيما أشار 91% من المجيبين إلى أن عدم نزاهة بعض القيادات الإدارية مع عدم خضوعها للمراقبة والمحاسبة يؤدي إلى تشجيع مرؤوسيهي على الفساد واستمرائه ، كما بين 79% من المجيبين أن تسبب القيادة الإدارية نفسها ولا مبالاتها يدفع تابعيها إلى الإقتداء بها والسير على نهجها في التقصير، وقد بين المجيبين أيضا وبنسبة 71% أن إغفال الالتزام بالقواعد الشرعية عند اختيار الموظفين وعند محاسبة أدائهم للعمل يساهم في نشر الفساد الإداري داخل الإدارات العامة ويعزز وجوده.

3- مشكلات مرتبطة بالإدارات العليا وذلك بنسبة 78%:

يعتبر تهاون الإدارات العليا في قيامها بدورها المفروض عليها سببا مهما في انتشار الفساد الإداري في الدول النامية، فانهدام الرقابة المركزية الكافية أو ضعفها خاصة في ظل قصور القيادات الإدارية الوسطى والدنيا يساعد على تفشي الفساد الإداري حيث أشار بذلك ما نسبته 88%، كما أفاد 86% من المجيبين بأن تساهل الإدارات العليا في اختيار القيادات المؤهلة يعين على انتشار الفساد وتعمقه، فيما أشار 83% من المجيبين بأن التسامح مع المفسدين إداريا هو الذي أدى إلى تهاون الموظفين واستمرار تسبيهم كما بين 76% من المجيبين بأن وجود بعض العناصر ذات التأثير القوي على أصحاب القرار داخل التنظيمات يؤدي إلى فرض هيمنتها عليهم وخدمة مصالحها الخاصة عن طريق ذلك، مما يوسع دائرة الفساد إضافة إلى أن افتقاد الخوف من العقوبة بسبب عدم التطبيق على الجميع يزيد من تفشي الفساد الإداري في التنظيمات العامة حيث أشار بذلك 74% من المجيبين كما بين 69% منهم بأن وجود بعض الثغرات في القوانين والأنظمة يساعد العناصر المفسدة على مداراة أخطائها وتحقيق مصالحها دون أن ينكشف أمرها، فيما أفاد 68% من المجيبين بأن بعض القيادات العليا في إدارات الدول النامية

تتعامل مع منسوبي إدارتها استنادا إلى عوامل ترتبط بالتعصب القبلي دون النظر إلى المعايير السليمة الواجب تبنيها مما ينشر المحاباة والتحيز ويزيد من قوة الفساد الإداري.

4- عدم حصول الموظف على التربية الدينية الكافية وذلك بنسبة 76 %:

حيث بين استطلاع الرأي أن ضعف الأخلاقيات الوظيفية عند بعض الموظفين يقود إلى الفساد الإداري وذلك بنسبة 81%، كما أشار 79% من المجيبين إلى أن عدم الاهتمام بغرس تعاليم مبادئ الدين الحنيف في نفوس النشء منذ الصغر يؤدي إلى تشكيل شخصيات بعيدة عن الالتزام الديني مما يؤدي إلى مساهمتها في نشر الفساد الإداري، كما بين استطلاع الرأي ونسبة 77% أن تعود الأسر على الفصل بين الالتزام الديني والالتزام الدنيوي عند التعامل مع أبنائها يمنهم من الاستناد إلى الشريعة عند أدائهم للدور الوظيفي المطلوب منهم، فيما أفاد 76% من المجيبين بأن افتقاد التربية الخلقية التي تربي الفضائل السلوكية والوجدانية داخل الطفل هي التي تمنع توفر القدرة لديه على تلمس الطرق القويمة عند كبره وخلال أدائه لعمله، كما تبين أن عدم توفر القدوة الحسنة داخل الأسرة بالشكل الذي يوجه سلوك الفرد نحو الطريق الصحيح يؤدي إلى سلبية الأبناء عند نضجهم وعدم اهتمامهم وإخلاصهم حيث أشار إلى ذلك ما نسبته 66%.

5- معاناة الموظف داخل إدارته وذلك بنسبة 75 % :

بين استطلاع الرأي أن هناك عدة عوامل يعاني الموظفون بسببها داخل إدارتهم مما يدفع ضعاف النفوس منهم إلى تبني أساليب خاطئة تقود إلى الفساد الإداري، ويأتي في مقدمة هذه العوامل كما بين استطلاع الرأي شعور الموظفين بعدم العدالة عند تقييمهم من قبل رؤسائهم حيث أفاد بذلك ما نسبته 83%، كما تبين أن افتقاد التدريب وفرصة تطوير القدرات الوظيفية يتسبب في ذلك أيضا ونسبة 80%، كذلك فقد أشار 74% من المجيبين بأن شعور الموظفين بعدم القدرة على الحصول على حقوقهم النظامية يشعرهم بالإحباط ويدفعهم إلى القيام بالسلوكيات الخاطئة والمرفوضة، إضافة إلى افتقاد الحوافز الذي يؤدي إلى فساد بعض الموظفين من ضعاف النفوس حيث أشار إلى

ذلك ما نسبته 73%، كما تبين أن تدني مستوى الدخل مقارنة بارتفاع المستوى المعيشي يؤدي إلى الإهمال والقصور حيث أشار إلى ذلك ما نسبته 62% من المجيبين.

6- مشكلات مرتبطة بالنظام وتطبيقه، وذلك بنسبة 61%:

بين استطلاع الرأي وبنسبة 71% أن طول الإجراءات وعقم الكثير منها وتعقيدها يهيء الفرصة أمام بعض الموظفين لاستغلالها والإفادة منها مادياً، كما يساعد على تأخير إنجاز الأعمال وتعطيل مصالح المراجعين الذين تضطربهم تلك التعقيدات إلى تكرار الحضور وانتظار الحصول على الخدمة خاصة إذا لم تكن هناك أدلة واضحة تبين حقيقة المطلوب، كما تبين أن عدم وجود توصيف وظيفي في متناول الموظفين وتداخل الاختصاصات والمسؤوليات فيما بينهم بسبب ذلك يقود إلى التسيب واللامبالاة حيث أفاد بذلك ما نسبته 65%، إضافة إلى أن قيام الكثير من الإدارات العامة بحصر أداء خدمة معينة لدى موظفين محددين يجعلهم يحتكرون تلك الخدمة ويتعاملون مع المحتاجين إليها من المراجعين بفوقية وتسلط مما يهيء الفرصة للفساد الإداري حيث أشار بذلك 62% من المجيبين، كذلك فقد أشار 46% منهم إلى أن وجود سلطة قوية لدى بعض الموظفين تمكنهم من التحكم في الآخرين وفرض سيطرتهم عليهم مما يؤدي إلى تعطيل معاملات المراجعين ممن لا تكون لديهم أي معرفة أو علاقة شخصية بتلك الفئة من الموظفين، مما ينشر الفساد الإداري ويوسع دائرته.

وقد أضاف المجيبون أسباباً أخرى للفساد الإداري بنسبة 8% أهمها:

- ظن الموظف غير المؤهل أن له حقوق مفقودة لقاء عمله مما يدفعه للتقصير.
- عدم وجود نظام متكامل يكفل حصول المراجعين على الخدمة بعدالة واحترام.
- ابتعاد أصحاب القرار عما يحدث في الواقع مما يدفع المنحرفين إلى الاستمرار.
- افتقاد التدريب الجيد على أساليب الأداء الفعالة.

المحور الثالث: الآثار المترتبة على انتشار الفساد الإداري:

بين استطلاع الرأي أن هناك خمسة آثار أساسية ومهمة تترتب على انتشار الفساد الإداري في المجتمعات النامية وهي:

1- ضياع حقوق الأفراد وذلك بنسبة 85%:

حيث تبين أن استمرار الفساد الإداري يساهم في شعور الأفراد بالظلم والغبن نتيجة تعطيل قدرتهم على الحصول على حقوقهم المشروعة مالم تكن هناك أساليب ملتوية يستطيعون الحصول عليها من خلالها، لذا فإن انتشار الفساد يمنع الوصول إلى المستحقات الشرعية للأفراد ويقتل الروح المعنوية لديهم ويساهم في إيجاد معايير خاطئة تعطل مصالح الكثيرين وتتسبب في حصول آخرين على حقوق غيرهم مما يدعم الفساد الإداري ويزيد قوته.

2- افتقاد الكفاءة وفشل التنمية وذلك بنسبة 83%:

حيث أن انتشار الفساد الإداري يساهم في تعيين الكفاءات الغير مؤهلة بسبب استناد التعيين إلى العلاقات الشخصية التي تقوم على معايير لا ترتبط بالكفاءة أو القدرة حيث أفاد بذلك ما نسبته 87% الأمر الذي يؤدي في الوقت نفسه إلى تسرب الموظفين الأكفاء من الإدارات الحكومية هرباً من المعايير غير السليمة التي تجعل التعامل معهم مبني على طبيعة العلاقات التي تربطهم برؤسائهم وليس على كفاءتهم وخبراتهم حيث أشار بذلك 79% من المجيبين، وفي كلا الحالين ينعكس التأثير سلباً على التنمية التي تفشل برامجها بالتالي وتترجع بالمجتمع إلى الوراء.

3- ترسيخ المفاهيم الخاطئة في المجتمع وذلك بنسبة 81%:

بين استطلاع الرأي أن من الآثار المهمة المترتبة على انتشار الفساد الإداري تعمق المفاهيم الخاطئة المرتبطة بالوظيفة الإدارية ودورها في خدمة وتنمية المجتمع داخل نفوس الأفراد مما يساعد على تراكم المشكلات الإدارية ويعيق إمكانية حلها مع مرور

الوقت، حيث أن نجاح البعض في تحقيق مصالحه الشخصية من خلال تلك المعايير يعزز اقتناعه بأهميتها وصحتها ويساهم في الوقت نفسه في إقناع الآخرين بضرورة استخدام الأسلوب نفسه لتحقيق مصالحه أو ضياع حقه في حالة عدم قدرته على مجاراة الواقع غير السوي، ومن أهم المفاهيم التي تم التأكيد عليها من خلال استطلاع والتي يعتنقها الموظف والمواطن في الوقت نفسه هي :

- اعتبار الوساطة أمر ضروري للحصول على الخدمة 92%
- ضرورة تجاوز بعض الإجراءات عند توفر معرفة شخصية 90%
- وجوب تعيين الأقارب والمعارف من قبل أي مسؤول 85%
- عدم الخوف من العقوبة نتيجة التهاون في التطبيق 82%
- ضرورة تبادل المصالح بين المسؤولين على حساب تطبيق النظام 81%
- وجوب الحصول على الخدمة بطرق غير نظامية 80%
- اعتبار الرشوة وسيلة عادية وطبيعية 79%
- ضرورة الاستفادة من الوظيفة في تحقيق المصالح الشخصية 79%
- اقتناع ضعاف النفوس بتقليد المنحرفين إدارياً 79%
- الشعور بالأهمية وتضخيم الذات في مواجهة المراجعين 79%

حيث يتبين من كل ذلك أن الفساد يؤدي إلى المزيد من الفساد ويجعل من الصعب في نهاية الأمر توفير القدرة على مواجهته مهما كبر حجم الرغبة في التخلص منه.

4- إهدار المال العام وتباطؤ عجلة الدورة الاقتصادية وذلك بنسبة 74%:

إن استمرار الفساد الإداري في الدول النامية يهدر المال العام بسبب عدم تحقيقه للأهداف التي ينفق من أجلها، حيث أفاد بذلك 76% من المجيبين، كما أشاروا وبنسبة 74% إلى أن تكلفة الخدمات سترتفع مع زيادة انتشار الفساد الإداري لما يعنيه ذلك من إضافات لا يقابلها العائد الإنتاجي المطلوب، كذلك فقد أشار 72% من المجيبين إلى أن

الفساد يلتهم جزءا كبيرا من الاستثمارات الحيوية مما يؤدي إلى عجز المجتمع في الدول النامية عن الاستفادة من استثماراتها بالشكل الصحيح والفعال.

5- تشويه دور الحكومات وذلك بنسبة 71%:

حيث أن إهمال القادة الإداريين وتابعيهم لأداء دورهم الحقيقي المطلوب منهم، وعدم قيامهم بواجباتهم الوظيفية المفروضة عليهم وتعطيل مصالح المراجعين ومنع حصولهم على حقوقهم النظامية يشوه كل ذلك صورة الإدارات العامة ويسيء إليها ويعطل جهود حكومات الدول النامية التي ترمي إلى تحقيق التنمية في أفضل صورها وتتفق على ذلك دون أن تستطيع تحقيق أهدافها في ظل ما يحدث من قصور ومجاملات وإهمال.

وقد أضاف المجيبون آثارا أخرى بنسبة 3% وهي:

- تعطيل الأعمال ما لم تكن هناك عمولات محددة.
- انتشار البطالة وتدني المستوى الاقتصادي.

المحور الرابع: استراتيجيات مقاومة الفساد الإداري:

توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن بواسطتها مقاومة الفساد الإداري، والحد من انتشاره، حيث يمكن تقسيم تلك الاستراتيجيات إلى ثلاث فئات رئيسة وهي:

أولا: التركيز على التربية الدينية وذلك بنسبة 95%:

حيث بين استطلاع الرأي ونسبة 97% أن من أهم الوسائل التي تفيد في مكافحة الفساد الإداري هو غرس تعاليم الدين الحنيف ومقوماته في نفوس الأطفال منذ الصغر حتى يكونوا قادرين على الصمود في مواجهته والتعامل معه عند النضوج، كما أيد 96% من المجيبين تدريس السيرة النبوية في جميع مراحل التعليم حتى يتم الاقتداء بها عند ممارسة العمل الإداري فيما بعد باعتبار أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يمثل نموذجا فريدا في الإدارة الناجحة التي تقاوم الفساد وتتصدى له بقوة،

كذلك أشار المجيبون وبنسبة 93% إلى أهمية تقوية الوازع الديني في نفوس الموظفين والمراجعين باستمرار حتى لا يخضعوا لإغراء الفساد الإداري والاستسلام له، مع أهمية العودة إلى تعاليم الدين الحنيف والالتزام بها عند اختيار الموظفين وعند تقديم الخدمة وغير ذلك من الأمور التي يرتبط نجاحها بمدى توفر الأسس اللازمة لها منذ البداية، حيث أكد ذلك ما نسبته 92% من المجيبين.

ثانياً: مساهمة الإدارة العليا في الإصلاح وذلك بنسبة 90%:

حيث يمكن هنا استعراض ثلاث استراتيجيات أساسية في المقاومة وهي:

1 - المكافحة من خلال الأنظمة والقوانين:

حيث يؤكد المجيبون وبنسبة 96% على ضرورة إيجاد أنظمة صريحة ومباشرة لمكافحة الفساد الإداري مع إعلانها للناس ومراجعتها من حين لآخر، كما أكد المجيبون وبنسبة 93% على أهمية اختيار أفراد مؤهلون لعملية المواجهة والمكافحة مع ضرورة دعمهم وتأييد جهودهم في ذلك حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم، إضافة إلى ضرورة توفير اللوائح التي تفسر الفساد بأنواعه وعقوبة كل نوع، كما يعتبر من الضروري اقتناع المسؤولين في الإدارات العليا بالبحث عن حلول رسمية لمواجهة الفساد الإداري ووضع استراتيجيات معتمدة رسمياً ومدعمة من أعلى السلطات لذلك مع أهمية ضبط وقائع الفساد الإداري وإجراء المحاكمة وتطبيق العقوبات المفروضة حيث أفاد بذلك ما نسبته 92%، كذلك فقد أكد المجيبون وبنسبة 91% على أهمية تجريم مظاهر الفساد بجميع أشكالها ومنح أجهزة التحري والمقاضاة التمكين والاستقلال اللازمين لأداء عملها حيث أشار إلى ذلك ما نسبته 87% من المجيبين مؤكدين وبنسبة 83% على ضرورة قيام المحاكم الإدارية بتوفير علاج قانوني وفعال لمعاقبة الأعمال المخالفة.

2 - مكافحة من خلال التوعية:

حيث أن التوعية مهمة كبيرة يجب إسنادها إلى الجهات العليا التي يمكنها بسلطتها وصلاحياتها وإمكاناتها تنفيذ متطلباتها وتحمل مسؤوليتها، لذا ركز المجيبون على استطلاع الرأي وبنسبة 95% على أهمية اختيار منفذي حملات التوعية ضد الفساد الإداري بشكل جيد ودقيق ومن ذوي المصداقية الجديرون بالثقة حتى يمكنهم تحقيق الهدف المنوط بهم، كذلك فقد أكدوا وبنسبة 93% على ضرورة استخدام وسائل الإعلام المختلفة في إيصال رسالة الحملة للناس باعتبارها القدرة على مخاطبة الفئات المختلفة وبعده أساليب مما يضمن وصول رسالتها، كذلك فقد أكد المجيبون وبنسبة 91% ضرورة إظهار مساوئ الفساد للمواطنين وإعلامهم بها من خلال تلك الحملات حتى يحدث الاقتناع والوقاية مع ضرورة ربط الرسالة بالموقف الشرعي من الفساد والمفسدين حيث أكد ذلك ما نسبته 90% من المجيبين، كما بينوا وبنسبة 89% أن من الضروري توضيح أهداف الحملة بدقة للقائمين عليها وللمخاطبين بها في ذات الوقت مع تقييمها في جميع مراحلها حتى يمكن تدارك قصورها في حينه، مع أهمية التنسيق مع المواطنين وتوعيتهم بضرورة المساهمة في الكشف عن حالات الفساد الإداري والتبليغ عنها حيث طالب بذلك 88% من المجيبين، كما أكدوا وبنسبة 85% على أهمية الاستفادة من قادة الرأي الذين يملكون القدرة على التأثير على الجمهور في شتى المجالات ويتمتعون بتقنهم لإيصال رسالة الحملة، على أن يتم أيضا استخدام الندوات وخطب الجمع في إقناع الجمهور بمساوئ الفساد الإداري ومشكلاته.

3 - مكافحة من خلال نظام الخدمة نفسه :

فلقد أشار المجيبون وبنسبة 96% إلى أهمية وضع تعليمات واضحة وصريحة للأداء في متناول الموظفين حتى لا يفتح المجال أمام التلاعب والمماطلة، إضافة إلى أهمية تعديل الأجور والمرتبات بالشكل الذي يغني الموظف عن تلمس الطرق الملتوية لتحقيق دخل إضافي في ظل ارتفاع المستوى المعيشي وثبات الأجر حيث نادى بذلك ما نسبته 93% من المجيبين، كذلك فقد أكد المجيبون وبنسبة 90% على ضرورة

تطوير أنظمة المعلومات وتطوير أسلوب استخدامها مع أهمية تطوير نماذج تقييم الأداء حتى تكون أكثر فعالية وتمثيلاً للموظف ولمستوى أدائه، كما أكد المجيبون وبنسبة 89% على ضرورة إعادة هيكلة الأجهزة الإدارية وتصميمها بالشكل الذي يتناسب مع تطور أساليب الأداء الحديثة مما يقلل من فرصة الفساد الإداري، إضافة إلى أهمية قيام الأجهزة الإدارية العامة بتنمية الولاء في نفوس موظفيها تجاهها حتى يكونوا أشد حرصاً على مصلحة العمل ومصلحة الإدارة التي يعملون بها حيث أكد ذلك 78% من المجيبين.

ثالثاً:- دور القيادة الإدارية داخل التنظيمات في المقاومة وذلك بنسبة 90%:

حيث أن لتعامل القيادة الإدارية مع مرؤوسيه دور كبير في مقاومة الفساد الإداري، إذ أكد المجيبون وبنسبة 95% على ضرورة تحفيز الموظفين من خلال غرس الثقة فيهم وإشراكهم في صنع القرارات حتى يشعروا بأهميتهم بالنسبة للتنظيم والعمل ويكونوا حريصين على المصلحة العامة، كما أكد المجيبون وبنسبة 91% على ضرورة تبديل نظرة الإصلاح من مجرد إدخال التقنية فقط إلى حسن استخدامها والاستفادة منها حتى يساعد ذلك على القضاء على فرص تعطيل المعاملات وتأخير إنجازها، كما رأى المجيبون وبالنسبة نفسها أهمية تقديم القدوة الحسنة من المديرين لموظفيهم خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع أوجه الفساد وصوره حتى لا يجد الموظفون في سلوك وتصرفات رؤسائهم ما يدفعهم إلى سلك سبل الفساد الإداري، إضافة إلى أهمية تدريب الموظفين بشكل شامل للمهارات والمعارف المطلوبة فعلياً ومساعدتهم على تطبيقها حتى تتحقق الاستفادة الفعلية وتتحقق الثقة بالنفس التي تمنع وقوع الموظف في بؤرة الفساد حيث أكد على ذلك ما نسبته 90% من المجيبين الذين نادوا وبالنسبة نفسها إلى تشجيع مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وتبسيط الإجراءات عن طريق مقارنة الأساليب الرسمية بغير الرسمية لتضييق الفجوة بينهما، كذلك طالب المجيبون وبنسبة 89% بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والإشادة بأداء المتميزين من الموظفين تشجيعاً لهم، مع ضرورة اعتماد سياسة التدوير الوظيفي التي تمنع احتكار الخدمة وتتيح في الوقت نفسه فرصة إنقار العمل والخبرة حيث أكد على ذلك 88% من المجيبين ونادوا أيضاً وبنسبة 87%

باختيار الموظفين استنادا لمبدأ الجدارة والاهتمام بنظام تقييم الأداء بشكل سليم حتى يتحقق العلم بالتعديلات المطلوبة داخل التنظيم ويكون وضع البديل مستندا إلى أسس سليمة تسد الحاجة الفعلية.

وقد أضاف المجيبون وبنسبة 5% وسائل أخرى مقترحة للمقاومة وهي:

- ضرورة وضع أنظمة صارمة لا هواة فيها.
- متابعة المسؤولين عن تقييم الأداء ومحاسبتهم.
- الالتزام بالحديث الذي يجعل كل إنسان راعيا ومسئولا عن رعيته وتطبيقه.
- تطبيق العقوبة على كل المستويات وربط معلومات الفساد بالحاسب الآلي للمتابعة.

المحور الخامس: المؤسسات والعوامل المؤثرة على تنشئة الموظف وشخصيته:

بين استطلاع الرأي أن أهم المؤسسات التي تؤثر في تكوين الطفل وتهيئته للتعامل مع المجتمع هي الأسرة وذلك بنسبة 87% ، وهذا هو الأمر الطبيعي إذ أن الأسرة تساهم في تكوين سلوكيات الطفل سوية أو غير سوية بحكم معاشته لأنماط سلوكها وتفاعلاتها وبحكم الثقافة المشتركة التي تجمع بين أفرادها وتشكل أول وحدة اجتماعية ينشأ فيها الفرد ويتفاعل معها كوحدة واحدة متكاملة لا يمكن تجزئتها، لذا يكون لها التأثير الأول والأشد في حياة الموظف منذ طفولته مما يبين أهمية الدور الذي تلعبه الأسرة في حياة الموظف وتشكيل شخصيته، أما المؤسسة التالية فهي المدرسة حيث حصل هذا البديل على 58% وهو أيضا أمر متوقع بالنظر إلى وظيفة المدرسة القائمة على التنشئة والتنمية، فالطفل يأتي إليها بسلوكيات معينة لكن هذه السلوكيات تتطور وفقا لما يتلقاه من خبرة وتعاملات داخل المدرسة واستجابة لطول الوقت الذي يقضيه فيها مما يؤثر على شخصيته، أما البديل الثالث فقد كان المؤسسات الدينية كالمساجد ودور التحفيظ وغيرها من الأماكن التي تؤثر على الفرد حيث حصلت على نسبة 43% باعتبارها وسيلة لإمداد الفرد بقواعد السلوك الديني عن طريق الترغيب والترهيب والإقناع والمشاركة الجماعية مما ينعكس على سلوكيات الفرد وتعاملاته، وتأتي بعد ذلك وسائل

الإعلام بنسبة قريبة وهي 41% حيث تؤثر على الفرد باستعراض الثقافات الأخرى التي تقدمها وإشباع الحاجة إلى المعلومات والمعرفة إضافة إلى أسلوب التشويق والتكرار الذي تستخدمه مما يؤثر على شخصية الفرد، أما البديل الذي حصل على الترتيب الأخير فهو جماعة الأقران من أقارب ومعارف وأصدقاء حيث حصل على 34% وهو يعبر عن التأثير الذي يتركه اللعب والاختلاط مع الأقران على سلوكيات الفرد حيث يتعلم ثقافة مجتمعه وقيمه من خلال ذلك الاختلاط الذي يتيح له نماذج سلوكية يمكن محاكاتها بإيجابياتها وسلبياتها.

أما بشأن العوامل الأخرى المحيطة التي تساهم في تكوين اتجاهات الموظف كإنسان فأولها الفرد نفسه بشخصيته التي تميزه عن غيره حيث حصل هذا العامل على 62% باعتبار أن الخبرات التي شكلت شخصية الفرد مجتمعة تحدد مساره السلوكي فيما بعد سواء في محيط العمل أو الحياة العادية، يلي ذلك حرص الشخص على رضا الآخرين وحبهم حيث حصل هذا العامل على نسبة 33% مشيراً إلى رغبة الشخص في أن يكون محبوباً من أشخاص معينين يميل إليهم ويحرص على كسب ودهم مما يدفعه إلى التعامل وفقاً لما يرضيهم، كذلك فإن إعجاب الفرد بشخصية معينة والرغبة في الاقتداء بها تشكل العامل الثالث بنسبة 30% حيث أن هذا الإعجاب يدفع الفرد إلى التأثر بتلك السلوكيات ومحاولة تقليدها، أما القوانين والأنظمة ورغبة الفرد في الالتزام بها في تصرفاته فقد حصلت على المرتبة الرابعة بنسبة 29% مما يبين تأثيرها إلى درجة معينة على سلوكيات الفرد وتعاملاته، وقد حصل على الترتيب الخامس والأخير في العوامل المؤثرة على الموظف كإنسان ونسبة 25% خبرته الناتجة عن مواقف معينة تحدث له في مراحل حياته المختلفة وتشكل تأثيراً تتركه داخل نفسه مما يدفعه إلى تبني سلوكيات معينة في حياته العملية والعادية.

إن يتبين من كل ذلك ما سبق أهمية تلك المؤسسات والعوامل في تشكيل شخصية الفرد قبل أن يأتي إلى العمل وبعد أن يأتي إليه، مما يحدد الإطار العام الذي يمكن للمختصين تلمس جوانبه حين وضع الأسس التي يمكن دراسة الفساد الإداري من

خلالها، وكيفية التعامل معها باعتبار أن الإنسان هو المحور الذي تدور حوله كل تلك العمليات والمشكلات وهو الأكثر تأثيراً في الوقت نفسه على مجريات الأمور والقادر على السيطرة عليها.

أهم النتائج:

يمكن فيما يلي استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة الاستطلاعية وهي:

- أن أهم صور الفساد الإداري في الدول النامية تتمثل في تعطيل مصالح المراجعين وإساءة استخدام السلطة والغش والإهمال إضافة إلى استغلال الوظيفة في تحقيق مصالح شخصية.
- أن انتشار الفساد الإداري في الدول النامية يعود إلى وجود مفاهيم خاطئة لدى المجتمع كأهمية العلاقات الشخصية وأهمية الوساطة في إنجاز العمل وتفشي ظاهرة خدمة المعارف كواجب اجتماعي وتفضيل المصلحة الشخصية، إضافة إلى المشكلات المرتبطة بالقيادة الإدارية كعدم نزاهتها أو تسببها أو قلة متابعتها.
- إن من أهم الآثار المترتبة على انتشار الفساد الإداري هي ضياع حقوق الناس وتعرضهم للظلم، وفشل برامج التنمية وفقدان الكفاءات المؤهلة، إضافة إلى استمرار تفشي المفاهيم الخاطئة في المجتمع نحو الإدارات العامة وطبيعة عملها.
- إن أهم الاستراتيجيات المقترحة لعلاج انتشار الفساد الإداري في الدول النامية هي التركيز على التربية الدينية للأفراد منذ الصغر، وقيام الإدارة العليا بالدولة بمكافحة الفساد من خلال الأنظمة الصريحة، وتطبيق العقوبات فعليا على الجميع مع التشهير، إضافة إلى تعديل الأنظمة الإدارية وتوعية الجمهور بمساوئ الفساد الإداري ومشكلاته بشتى الوسائل الخاصة، مع

أهمية تعديل أساليب تعامل القادة الإداريون مع تابعيهم بما يضمن حمايتهم ودفعهم إلى الطريق القويم.

- أن أهم المؤسسات تأثيرا في التنشئة الاجتماعية للموظف منذ طفولته هي الأسرة ثم المدرسة.
- إن العوامل التي تساهم في تكوين اتجاهات الموظف كإنسان بعد الأسرة والمدرسة هي شخصية الفرد نفسه التي تميزه عن غيره، ثم حرصه على رضا الآخرين وكسب حبهم إضافة إلى إعجابه بشخصية معينة ورغبته في الاقتداء بها مما ينعكس على سلوكياته واتجاهاته.

التوصيات:

إن حل مشكلة الفساد الإداري أمر لا يختص بجهة معينة دون غيرها، بل هو شأن بالغ الأهمية ينبغي التخطيط له بجدية وإصرار واقتناع بأهميته من جميع أفراد المجتمع و قطاعاته، لذا يمكن تقسيم التوصيات المرتبطة بمشكلة الفساد الإداري في الدول النامية إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

أولاً: التوصيات الوقائية:

وترى الباحثة فيها المجموعة الأهم لمستقبل الدول النامية في ظل تزايد الفساد الإداري فيها وانتشاره، حيث أن علاج هذه المشكلة قد يقضي عليها أو يخفف من حدتها لكنها لا تلبث أن تعود بفعل العوامل الراسخة في نفوس الأفراد كما تبين في الصفحات السابقة مما يتطلب علاجاً جذرياً للمسببات التي تؤدي إلى هذه المشكلة، لذا يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- التربية الدينية منذ الصغر، حيث أن البيت هو المدرسة الأولى التي يقتبس منها الطفل مبادئه وسلوكياته، لذا تقع على البيت المهمة الأكبر في تنشئة الأطفال وتحصينهم ضد الفساد الإداري.

- حيث أن بعض الأسر تعجز عن غرس المبادئ الدينية السليمة في نفوس أطفالها لافتقادها هي أصلاً لتلك المبادئ في تعاملها وسلوكياتها، لذا يظل من المهم والضروري أن تقوم المدرسة بذلك لتغطية هذا العجز ومعالجة قصوره.
- حيث أن بعض المعلمون (من الجنسين) قد لا يمثلون أيضاً القدوة الحسنة لطلابهم بسبب افتقارهم للتنشئة السليمة التي تهيئهم لدور الإصلاح والتأسيس الجيد، فإنه يصبح من الضروري تضمين المناهج التعليمية أسس محاربة الفساد الإداري كما وضعتها الشريعة الغراء حتى يتم غرس المفاهيم الأساسية للموضوع في نفوس النشء وفي جميع المراحل التعليمية.
- لابد من تدريس مبادئ الإدارة الإسلامية التي تألفت منذ عهد الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام واستمرت في عهود خلفائه الراشدين وتابعيهم بحيث تضمن في مناهج التعليم العام والتعليم الجامعي بما يتناسب مع كل مرحلة دراسية حتى ينشأ الصغار وقد تشربوا بالأسس السليمة للإدارة واستوعبوا معانيها.
- تكليف المختصون بوضع الأسلوب الملائم الذي يضمن تقديم المعلومة بشكل محبب ومبسط يسهل على الشباب تعلمه واستيعابه والعمل به.
- الحرص على تقديم القدوة الحسنة داخل الأسرة والمدرسة حتى يقتدي بها الصغار، وتكون نبراساً لهم يتعلمون منه دون أن يتعارض ذلك مع ما تنادي به القيم الإسلامية التي يتم تدريسها.

ثانياً: التوصيات العلاجية:

1 - مواجهة كبار الموظفين من ضعاف النفوس:

- تعتبر الأنظمة والقوانين التي تضعها الدول المختلفة من الوسائل العلاجية المطلوبة فعلياً والتي تؤدي فعلاً إلى الحد من انتشار الفساد الإداري وتحاربه، لكن مشكلة المجتمعات النامية أنها تضع القوانين الملائمة لكنها لا تطبقها بعدالة وموضوعية مما يتطلب وضع السياسات الكفيلة بتطبيق تلك الأنظمة والقوانين

على الجميع خاصة كبار الموظفين من ضعاف النفوس ممن تعتمد عليهم الدول في برامجها التنموية وخططها التطويرية، إلا أنهم يسيئون حمل الأمانة ويقدمون نماذج سيئة يقتدي بها ضعاف النفوس من صغار الموظفين، الأمر الذي يستوجب عدم التهاون أيا كان المركز الوظيفي والصلة القائمة.

- معاقبة المنحرفين إداريا بفصلهم أو الحسم عليهم أو حرمانهم من الترقية أو العلاوة الدورية أو حتى لفت نظرهم ثم إعلان ذلك على الملأ أيا كانت مكانة أولئك المفسدين ومهما ارتفعت درجاتهم علما أو مالا أو نسباً، حيث أن ذلك يكفل ترويع المفسدين الآخرين ويمنع تماديهم في الخطأ والإصرار عليه.
- تعتبر المناقصات الحكومية والصفقات التي تعقدها الإدارات العامة مجالا خصبا لاستغلال ضعاف النفوس من الإداريين الذين يقومون بالبحث عن أوجه الاستفادة المادية المختلفة بغض النظر عن المصلحة العامة التي يكثر ضياعها في الدول النامية في المشاريع المختلفة ويستمر فشلها بسبب عدم إنفاق المال المخصص لها في الأوجه الصحيحة والمناسبة مما يوسع دائرة الانحراف الإداري ويزيد من قوته.
- إن قيام بعض كبار الموظفين باستخدام نفوذهم في تحقيق مصالح شخصية دون التعرض للعقوبة يشجع الآخرين على تقليدهم والنفاز بأي وسيلة طالما أن هناك من يستطيع الإفلات من العقوبة، كما أن انحرافهم الإداري أصلا يمنع المتضررين من القدرة على الحصول على حقوقهم الضائعة إما خوفا منهم وإما لعدم القدرة على مواجهتهم
- تعد الانتدابات والسفر في المهام الرسمية من المجالات التي يكثر فيها الفساد الإداري، حيث يستغل ضعاف النفوس من الموظفين وفي المستويات الإدارية المختلفة علاقاتهم واتصالاتهم ومناصبهم في الحصول على أقصى استفادة شخصية ممكنة بغض النظر عن حاجة العمل مما يستلزم توجيه الاهتمام إلى هذا الجانب من قبل القيادات الإدارية الأمانة لتتم السيطرة على فرص الانحراف بما يخدم الحاجة والمصلحة العامة فقط.

2- تغيير المفاهيم:

- لابد من تغيير المفهوم الشائع لدى عامة الناس حول المال العام واعتباره مشاعا لا يحاسب عليه الإنسان، إذ أن هذا الاعتقاد خاطئ شرعا وقانونا، وما لم يوجه الناس نحو تغيير ذلك المفهوم يظل الجشع رائدا لكل التعاملات الحكومية المالية ووسيلة ينتشر من خلالها الفساد الإداري في أقوى صورته.
- يعتقد الكثيرون في الدول النامية أن خدمة المعارف والأقارب واجبا يلزم الموظف بأدائه حتى لو كان ذلك متعارضا مع المصلحة العامة أو كان سببا في عدم حصول الآخرين على حقوقهم النظامية، حيث يتم استغلال الوظيفة في تحقيق مصالح شخصية مما يضيع حقوق الآخرين وينشر الفساد الإداري، كما يدخل ضمن هذا المفهوم التعصب القبلي الذي يؤدي إلى قلب المعايير وضياع الحقوق، لذا لابد من السعي في تغيير هذه المفاهيم جذريا.
- تعودت المجتمعات النامية على ألا تجعل للوقت أي أهمية بالرغم من أن الدين الحنيف الذي تدين به يحاسب على الوقت وعلى كيفية إنفاقه، لذا لا بد أن تتعود هذه المجتمعات على احترام الوقت خاصة وقت العمل والحرص على إنفاقه على الوجه الصحيح.
- يبرر الكثيرون في الدول النامية فعلهم للخطأ بكون الآخرين يفعلون الشيء نفسه مما يشعرهم بالارتياح وعدم القلق، وهذا أمر ينافي الشريعة السمحة التي جعلت الإنسان على نفسه بصيرا وحددت جزاءه وفق عمله حتى لو كان ذلك بحجم الذرة مما يستلزم تغيير هذا المفهوم الخاطئ لدى تلك المجتمعات.

3- تبسيط الإجراءات:

- بما أن الموظفون في المجتمعات النامية تعودوا على القيام بأدوار وظيفية اكتسبوا أهميتهم منها مع مرور الزمن، فقد أصبح من الصعب عليهم التخلي عن تلك الأهمية، فهم يتمسكون بأدق التفاصيل ويرفضون التخلي عن الإجراءات الطويلة والعقيدة التي تعودوا على القيام بها، لذا يرتبط الفساد الإداري بالتعقيدات التي يؤدي بها الكثير من الموظفين أعمالهم مما يتطلب

إجراء تغيير جذري في أسلوب تقديم الخدمة وتدريب الموظفين على الأساليب الحديثة مع استخدام التقنية المتطورة لإنجاز الأعمال، حتى لا تكون تلك الإجراءات سببا في نشر الفساد الإداري خاصة وأن بعض الموظفين يستغلها في تحقيق منفعة خاصة.

- لابد من تشجيع الموظفين على ابتكار أساليب مبسطة في إنجاز الأعمال ودفعهم لذلك عن طريق الحوافز وغرس روح التنافس بينهم في ذلك حتى لا يكون التعقيد هدفا لهم يتبارون في تحقيقه، ويمكن في هذا الصدد تكليف الموظفين بدراسة مدى الحاجة لكل إجراء وإمكانية الاستغناء عنه حتى يتم إلغاء الكثير من التعقيدات الإدارية التي تقود إلى الفساد الإداري.

4- التوعية في مواجهة الفساد الإداري:

- تعتبر التوعية هي الخطوة التالية بعد التربية والتعليم وممارسة العمل، بل هي وظيفة دائمة ينبغي ممارستها باستمرار في المجتمعات النامية من خلال الندوات والمحاضرات وخطب المساجد والدورات، كما أن المشرفون على هذه الحملات مطالبون بالتخطيط لها جيدا وتكليف المختصين بتنفيذها بالشكل المناسب ومتابعة نتائجها وتقييمها طوال الوقت مع أهمية استخدام وسائل الإعلام المختلفة خاصة المرئية باعتبارها الوسيلة الأكثر ارتباطا بالجمهور والأقوى تأثيرا مما يعني إمكانية استغلالها لصالح محاربة الفساد الإداري.
- تبصير المواطنين وحتى الموظفين بأهمية دورهم في مكافحة الفساد الإداري ودفعهم للتكاتف في سبيل ذلك من خلال إقامة خط هاتفي مباشر وإعلان رقمه للجميع بحيث يتم التبليغ عن حالات الفساد الإداري من الجميع مع تنظيم العملية بحيث لا يتم قبول الشكاوي الملفقة وضمان الأمان في الوقت نفسه للمواطن حتى يقبل على المساهمة برضا واطمئنان
- لم يعد بالإمكان في الزمن الحالي كشف حالات الرشوة بسهولة باعتبار أن الكثير منها يعطى من خلال أساليب محكمة يصعب إثباتها، لذا يكون من الضروري في هذا الشأن توعية المواطنين والموظفين بالعقوبة السماوية المترتبة على

الرشوة وهي لعن الأطراف جميعها مما يستتبع أهمية التبصير بذلك وتكراره حتى يتم استيعاب الأمر.

5- الدور المطلوب من القيادة الإدارية بالتنظيم:

- عندما تفشل أساليب التربية ومحتويات المناهج وسبل التوعية بكل وسائلها في إصلاح الموظف وإيقاظ ضميره لمراقبة ذاته تتبثق أهمية المتابعة والمراقبة من داخل التنظيم وخارجه بحيث تصبح الوسيلة الأهم في منع الموظف من الانحراف الإداري وإيقائه في الطريق السوي مما يفرض الاهتمام بهذه الوسيلة والحرص على أدائها كما يجب.
- لا تصبح ذات قيمة ولا تحقق أهدافها إذا لم هذه المتابعة تقترب بالأمانة والعدالة والموضوعية مما يستتبع ضرورة توعية القادة الإداريون بأهمية تحمل المسؤولية كما يجب حتى يستطيعوا القيام بدورهم في منع انحراف الموظف وفساده.
- كل ذلك يفترض أن تكون هناك أمانة في اختيار القادة في المناصب الإدارية المختلفة، وهذا يعني أن تقوم الإدارة العليا بمهمتها في ذلك بشكل صحيح حتى لا تتحمل وزر الأخطاء حتى في أدنى الإدارات التي تتبعها، فاختيارها هو الذي يحدد معالم الانحراف في إداراتها من أول الطريق.
- * - بالرغم من خطورة أسلوب تقويم الأداء وأهمية دوره في تحديد مستوى الموظفين بل ومصائرهم، فإن الكثير من القادة الإداريون يستخدمونه للمجاملة أو للانتقام مما يشير إلى إساءة استخدام هذه الوسيلة المهمة وإضاعة أمانتها، لذا يكون من المهم توجيه القادة الإداريون في مختلف المستويات إلى ضرورة توخي الأمانة والحذر عند كتابة تلك النماذج حتى تكون - كما يفترض فيها - دليلاً يعين على التغلب على الفساد الإداري، باعتبارها وسيلة تبين مواطن الخلل والقصور وتقدم في الوقت نفسه إثباتاً ملموساً على انحراف القائد الإداري نفسه حين يسيء استخدامها.

- لابد من القضاء على أوقات الفراغ لدى الموظفين، حيث أن ذلك الوقت المهدر يتسبب في انحراف الموظف وتلاعبه، لذا لا بد من التعرف على أسباب وجود ذلك الفراغ كسوء توزيع العمل أو زيادة عدد الموظفين عن حاجة العمل أو بسبب قلة متابعة الرؤساء أو إهمال الموظف ولا مبالاته حتى تعالج الأسباب بجدية وحزم
- تعتبر عملية إعطاء التصاريح المختلفة للمواطنين في شتى مناحي الحياة من أهم المجالات التي تتيح فرصة استغلالها والاستفادة منها من قبل بعض ضعاف النفوس من الموظفين، حيث أنها قد تعطى لأشخاص لا يستحقونها فيترتب على ذلك الإضرار بمصلحة المواطنين، أو قد تمنع عن أشخاص يستحقونها فنضيق حقوقهم ظلماً وزوراً، لذا فإن على الجهات التي تملك حق إصدار التصاريح المختلفة دراسة هذا الأمر ومعرفة جوانبه وتوزيع العمل فيه بشكل يمنع استئثار إدارة معينة أو أشخاص معينون بصلاحيته مع متابعة الأمر بشكل مستمر واختبار وسائله من حين لآخر.

ويبقى الأمل بعد، في أن تعود النفوس المسلمة إلى تعاليم دينها الحنيف، تستقي منه تلك المبادئ التي تصلح بها المجتمعات، وتعود فيها الحقوق إلى أصحابها، ويتوقف الظلم والعدوان ليحل محلها الحق والعدل والمساواة ومقومات الحياة الكريمة السوية.

الهوامش:

- (1) عامر الكبيسي: الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة، المجلة العربية للإدارة، م (20) ع (1) يونيو 2000 م، ص

88

- (2) المرجع السابق.
- (3) المرجع السابق.
- (4) المرجع السابق ص 100

- (5) علي السفلان: دور تبسيط الإجراءات في تطوير أجهزة الخدمات العامة بالملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز م (1) 1408هـ، ص 90
- (6) ابتسام حلواني و عيدروس الصبان: السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور، مجلة جامعة الملك سعود، م (4) العلوم الإدارية (2)، 1412هـ ص 458
- (7) ابتسام حلواني: دور القيادة الإدارية في انتشار التسبب في العمل الإداري، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مقدم للنشر في 1422هـ ص 31
- (8) ليون بيرتر أند نجويو: المسؤولية والمساءلة والوضوح في منظمات الخدمة المدنية بدولة الكاميرون، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م (2) ع (4) ديسمبر 97 يناير 98، ص 59
- (9) المرجع السابق ص 60
- (10) المرجع السابق ص 61-62
- (11) المرجع السابق ص 62
- (12) ياسين الصرايرة وأحمد يونس: اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، م (39) ع (3) رجب 1420هـ ص 563
- (13) المرجع السابق ص 562
- (14) المرجع السابق ص 564
- (15) المرجع السابق ص 589
- (16) المرجع السابق.
- (17) فؤاد عبد الله العمر: ديوان الشكاوي أو حامي العدالة كأحد أدوات الرقابة الفاعلة في الكويت وكندا، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، م (36) ع (4) شوال 1417 هـ ص ص 662-665

- (18) محمد طاهر عبد الوهاب: الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي، مجلة رسالة الخليج العربي، الرياض، ع (19) 1406هـ ص ص 203 - 221
- (19) عبد الرحمن الهيجان: استراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري: المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، م (12) ع (23) 1418هـ ص
- (20) المرجع السابق ص 234
- (21) إبراهيم شحاتة: محاربة الفساد الإداري شرط لنجاح التنمية في الوطن العربي، نشرة أخبار الإدارة العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع (33) مارس 2001 م ص ص 2-3
- (22) فؤاد عمر: مرجع سابق ص ص 666-667
- (23) المرجع السابق ص ص 668_671
- (24) فيكتور أيبني: تطور مؤسسات الرقيب الإداري وطموحاتها المستقبلية بإقليم أفريقيا الجنوبية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، م (2) ع (4) ديسمبر 97 يناير فبراير 98 ص ص 173-174، ص ص 194-195
- (25) عامر الكبيسي: مرجع سابق ص ص 89-99
- (26) علي السفلان: مرجع سابق ص 90
- (27) سمير شيخ: الركائز الثلاث لمحاصرة الفساد العالمي: القانون السياسي الاقتصاد مجلة الأموال، ع (6) يناير - مارس 98، ص ص 18-21
- (28) أحمد أبو سن: الانحراف الإداري يعاقب عليه القانون: مجلة الأمن والحياة، ع (172) رمضان 1417 هـ ص ص 88-91
- (29) عبد الرحمن الهيجان: مرجع سابق ص ص 236-254

- (30) عبد الرحمن الهيجان: مكافحة الفساد الإداري: الاستراتيجيات والإمكانات، مجلة الأمن والحياة، ع (217) جمادى الآخرة 1421هـ ص ص 54-55
- (31) ابراهيم شحاتة: مرجع سابق ص ص 2-3
- (32) صالح محمد أبو جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، عمان / الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1418هـ، ص ص 18-24
- (33) المرجع السابق ص 270
- (34) فاطمة المنتصر الكتاني: الاتجاهات الوالدية في التنشئة الاجتماعية، عمان / الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000م، ص 41
- (35) صلاح على الشريف: دور الأسرة في التنشئة الاجتماعية: مجلة القافلة، الظهران، المملكة العربية السعودية: ع (2) م (41) صفر 1413هـ، ص 31
- (36) محمد بن شحات الخطيب: القدوة وأثرها في التنمية الاجتماعية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1417هـ ص 44
- (37) صالح محمد أبو جادو: مرجع سابق ص ص 277-291

المراجع

- ابتسام حلواني: دور القيادة الإدارية في انتشار التسريب في العمل الإداري، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مقدم للنشر في 1422هـ ص 31
- ابتسام حلواني وعيدروس الصبان: السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور، مجلة جامعة الملك سعود، م (4) العلوم الإدارية (2)، 1412هـ ص 458 .
- إبراهيم شحاتة: محاربة الفساد الإداري شرط لنجاح التنمية في الوطن العربي، نشرة أخبار الإدارة العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع (33) مارس 2001 م ص ص 2-3.
- أحمد أبو سن: الانحراف الإداري يعاقب عليه القانون: مجلة الأمن والحياة، ع (172) رمضان 1417 هـ ص ص 88-91 .
- سمير شيخ: الركائز الثلاث لمحاصرة الفساد العالمي: القانون السياسي الاقتصاد مجلة الأموال، ع (6) يناير - مارس 98، ص ص 18-21.
- صالح محمد أبو جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، عمان / الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1418هـ، ص ص 18-24 .
- صلاح على الشريف: دور الأسرة في التنشئة الاجتماعية: مجلة القافلة، الظهران، المملكة العربية السعودية: ع (2) م (41) صفر 1413هـ، ص 31.
- عامر الكبيسي: الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة، المجلة العربية للإدارة، م (20) ع (1) يونيو 2000 م، ص 88 .
- عبد الرحمن الهيجان: استراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري: المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، م (12) ع (23) 1418هـ .

- -----: مكافحة الفساد الإداري: الاستراتيجيات والإمكانات، مجلة الأمن والحياة، ع (217) جمادى الآخرة 1421هـ ص ص 54-55 .
- علي السفلان: دور تبسيط الإجراءات في تطوير أجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز م (1) 1408هـ، ص 90.
- فاطمة المنتصر الكتاني: الاتجاهات الوالدية في التنشئة الاجتماعية، عمان / الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000م، ص 41.
- فؤاد عبد الله العمر: ديوان الشكاوي أو حامي العدالة كأحد أدوات الرقابة الفاعلة في الكويت وكندا، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، م (36) ع (4) شوال 1417 هـ ص ص 662-665.
- فيكتور أيبني: تطور مؤسسات الرقيب الإداري وطموحاتها المستقبلية بإقليم أفريقيا الجنوبية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، م (2) ع (4) ديسمبر 97 يناير فبراير 98 ص ص 173-174، ص ص 194-195.
- ليون بيرتر أند نجويو: المسؤولية والمساءلة والوضوح في منظمات الخدمة المدنية بدولة الكاميرون، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م (2) ع (4) ديسمبر 97 يناير 98، ص 59.
- محمد بن شحات الخطيب: القدوة وأثرها في التنمية الاجتماعية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1417هـ ص 44.
- محمد طاهر عبد الوهاب: الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي، مجلة رسالة الخليج العربي، الرياض، ع (19) 1406هـ ص ص 203-221.
- ياسين الصرايرة وأحمد يونس: اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو دور المواطن في تعميق مفهوم الخدمة المدنية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، م (39) ع (3) رجب 1420هـ ص 563.